Agressie en geweld

**INHOUDSOPGAVE**

1. Agressie en geweld 3

2. Agressie aanpakken 3

3. Wat zegt de Arbowet? 3

4. Aan de slag met agressie 4

Agressie aanpakken 4

Werknemer en last van agressie 4

5. Maatregelen agressie 5

Minimale maatregelen agressie 5

Aanvullende maatregelen agressie 5

6. Oplossingen agressie 6

7. Wat is agressie? 7

Vormen van agressie 7

Werkingssfeer 7

Wat is grensoverschrijdend? 7

8. Zes stappenplan voor agressie 8

De 5W's 8

9. Agressie signaleren en bespreken 9

Agressie en incidenten bespreken 9

10. Agressie melden, registreren en analyseren 10

Wat kun je als werknemer doen? 10

Tips voor de werkgever 10

11. Voorlichting over agressie 11

Soorten voorlichting 11

12. Agressie voorkomen 12

13. Gedragscode agressie 13

Het ontwikkelen van een gedragscode 13

Inhoudelijke onderdelen van de gedragscode 14

Zichtbaarheid gedragscode 15

14. Huisregels voor derden 15

15. Handelen bij en na agressie 16

16. Opvang en nazorg 17

Tips voor medewerkers 17

Tips voor collega’s 17

Tips voor leidinggevenden 18

17. Klachtenprocedure 19

# Agressie en geweld

Agressie en geweld vormen een groeiend probleem voor de publieke en zakelijke dienstverlening. Ook werknemers van uitzendorganisaties worden hiermee in toenemende mate geconfronteerd. Bij voorbeeld als uitzendkrachten gefrustreerd raken over betalingen of de beëindiging van hun contract. Vormen van agressie en geweld waarmee je tijdens het werk te maken kunt krijgen zijn bedreiging, intimidatie, lastig gedrag en fysiek geweld. Deze vormen kunnen zowel geuit worden als je elkaar ziet, als tijdens telefoongesprekken of digitaal per email of whatsapp. De gevolgen zijn divers: van angstgevoelens en geïrriteerdheid tot slaapproblemen, maagpijn en ziekteverzuim.

# Agressie aanpakken

In dit gedeelte van de arbocatalogus staan voor werkgever en werknemer mogelijke oplossingen voor agressie van derden, zoals uitzendkrachten, inleners, bezoekers e.a. Er is een apart thema over ongewenst gedrag [link!] door collega’s en leidinggevenden onderling.

# Wat zegt de Arbowet?

De Arbowet 2007 vormt de basis voor het voeren van een ‘zo goed mogelijk arbeidsomstandighedenbeleid’. De werkgever is verplicht om de werknemers te beschermen tegen psychosociale arbeidsbelasting (PSA) en dus ook agressie door derden.

Minimaal moet je als werkgever agressie door derden in je arbobeleidscyclus opnemen en je leidinggevenden en medewerkers erover voorlichten. Als uit je RI&E blijkt dat agressie door derden in het verleden is voorgekomen en/of in de toekomst te verwachten valt, zijn er meer maatregelen noodzakelijk.

Zie voor alle arbowetgeving: [wetten.overheid.nl](file:///C:\Users\pasp.ABU\Downloads\Arbocatalogus%20Agressie\wetten.overheid.nl) of [www.arboportaal.nl](file:///C:\Users\pasp.ABU\Downloads\Arbocatalogus%20Agressie\www.arboportaal.nl).

Wil je weten of jouw beleid de toets van Inspectie SZW doorstaat? Doe dan de check op zelfinspectie.nl <http://werkdrukenongewenstgedrag.zelfinspectie.nl/zelfinspectie/agressie-en-geweld-door-derden>

# Aan de slag met agressie

Belangrijke aanleidingen om individueel of in het team met agressie aan de slag te gaan zijn: agressie-incidenten, spanningsklachten of verzuim naar aanleiding van één of meer incidenten of de resultaten van een onderzoek zoals de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E).

## Agressie aanpakken

Volg bij de aanpak van agressie het zes stappenplan. Omdat agressie een risico is dat binnen de uitzendbranche waarschijnlijk nooit helemaal uitgebannen kan worden en bovendien grote emotionele en lichamelijke gevolgen kan hebben is het verstandig om blijvend een vinger aan de pols te houden en bovenstaand stappenplan in de tijd te herhalen. Herhaal deze systematische aanpak cyclisch volgens de 5 W’s voor agressie.

## Werknemer en last van agressie

Krijg je als werknemer te maken met agressie? Bespreek het dan zo spoedig mogelijk met je leidinggevende. Zie ook agressie signaleren en bespreken. Je leidinggevende kan je ondersteunen met opvang en nazorg. Ook kan hij zaken regelen om agressie in de toekomst beter te kunnen voorkomen, zowel voor jou persoonlijk als voor je team.

Werkgever en agressie

De ideale aanpak van agressie door de werkgever is gebaseerd op goed zicht op de risico’s – aard, omvang, frequentie. Blijkt agressie van derden een reëel risico in je organisatie? Benut dan tenminste de oplossingen voor minimaal beleid uit de catalogus en ga na welke aanvullende oplossingen bij je passen.

### tips

Kijk ook eens op [www.arboportaal.nl](file:///C:\Users\pasp.ABU\Downloads\Arbocatalogus%20Agressie\www.arboportaal.nl), [www.duurzameinzetbaarheid.nl](file:///C:\Users\pasp.ABU\Downloads\Arbocatalogus%20Agressie\www.duurzameinzetbaarheid.nl) en/of [www.agressievrijwerk.nl](http://www.agressievrijwerk.nl/) voor meer informatie over agressiebeleid en het omgaan met agressie.

# Maatregelen agressie

Sociale partners in de uitzendbranche hebben een norm vastgesteld voor uitzendondernemingen waaraan het arbeidsomstandighedenbeleid van de onderneming ten aanzien van agressie door derden moet voldoen. Deze branche-norm dekt tevens de wettelijke verplichtingen rond dit onderwerp. Door aan de minimale maatregelen te voldoen, voldoe je dus ook aan de Arbowet.   
Zelfs als geen sprake is of lijkt te zijn van agressie wordt ervan uitgegaan dat het beleid vier van deze maatregelen dekt. Blijkt agressie een risico in de onderneming te vormen, dan zijn nog zes maatregelen noodzakelijk. Daarnaast zijn er aanvullende maatregelen die naar eigen inzicht en passend bij de situatie kunnen worden ingevoerd.

## Minimale maatregelen agressie

Voor agressie moet je allereerst je arbobeleid op orde hebben, zoals een actuele RI&E en een preventiemedewerker. Zie hiervoor het basis arbobeleid. [link!] Ook moet je ervoor zorgen dat je agressie signaleert en bespreekt, registreert en medewerkers over het risico voorlicht.

Blijkt vanuit deze maatregelen dat agressie door derden een reëel risico vormt voor je onderneming? Dan zijn er meer maatregelen nodig, namelijk agressie voorkomen, gedragsregels voor medewerkers, huisregels voor derden, handelen bij en na incidenten, opvang en nazorg en een klachtenprocedure.

Gebruik de arbocatalogus voor het gericht kiezen en uitwerken van maatregelen. Als je maatregelen kiest die niet in de arbocatalogus worden vermeld, dienen deze minimaal hetzelfde ‘beschermingsniveau’ te bieden. Dat betekent dat ze minimaal in dezelfde mate het risico of de gevolgen daarvan wegnemen of verminderen.

## Aanvullende maatregelen agressie

Het kan in jouw situatie, naar aanleiding van je inschatting van het risico, verstandig zijn om meer maatregelen te nemen. Bij de aanvullende maatregelen vind je diverse mogelijke oplossingen. Welke maatregelen passend zijn, is afhankelijk van je insteek.

* Zoek je als werknemer of als werkgever of leidinggevende?
* Wat is de gewenste aard van de maatregelen: wil je het risico voorkomen of de gevolgen beperken?
* Wat is de urgentie ofwel de ernst en omvang van het risico?

Dit laatste bepaalt je eisen ten aanzien van invoeringstijd en rendement van de maatregel.

# Oplossingen agressie

In onderstaand overzicht zijn alle maatregelen opgenomen. Bij de minimale maatregelen vind je 10 oplossingen. Vier ervan zijn altijd nodig. De zes oplossingen met een uitroepteken ! zijn nodig als uit de eerste vier maatregelen blijkt dat agressie een risico vormt in je organisatie. Na deze 10 minimale oplossingen zie je diverse aanvullende oplossingen in het overzicht, die je passend bij je organisatie kunt inzetten.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Oplossing** | **insteek** | **Aard** | **organisatie** | **invoertijd** | **rendement** |
| **Minimaal beleid** |  |  |  |  |  |
| **Basis arbobeleid voeren** | allebei | Allebei | allebei | Jaar | ++ |
| **Agressie signaleren en bespreken** | allebei | Allebei | Allebei | dag/maand | ++ |
| **Agressie melden, registreren en analyseren** | allebei | genezen | Allebei | Maand | ++ |
| **Voorlichting over agressie** | werkgever | Voorkomen | Allebei | Maand | + |
| **Vereisten als risico zich voordoet** |  |  |  |  |  |
| **Agressie voorkomen !** | werkgever | Voorkomen | Allebei | Maand | ++ |
| **Gedragscode agressie !** | allebei | Allebei | Allebei | Maand | ++ |
| **Huisregels voor derden !** | allebei | genezen | Allebei | Week | ++ |
| **Handelen bij en na een incident !** | allebei | genezen | Allebei | Week | ++ |
| **Opvang en nazorg !** | allebei | genezen | allebei | Maand | ++ |
| **Klachtenprocedure !** | allebei | genezen | allebei | Jaar | + |
|  |  |  |  |  |  |
| **Aanvullende oplossingen** |  |  |  |  |  |
| **Onderzoek doen: Agressie meten** | werkgever | allebei | Allebei | Maand | n.v.t. |
| **Onderzoek doen: Interviews afnemen** | werkgever | allebei | Groot | Week | + |
| **Werkplek aanpassen** | allebei | voorkomen | Allebei | Maand | ++ |
| **Technisch beveiligen** | werkgever | voorkomen | Allebei | Maand | + |
| **Agressietrainingen** | werknemer | voorkomen | Allebei | Jaar | ++ |
| **Managementtrainingen agressie** | werkgever | voorkomen | Allebei | Jaar | + |
| **Protocol alleen werken** | allebei | allebei | Klein | Maand | + |
| **Bedrijfsopvangteam (BOT)** | allebei | genezen | groot | Jaar | n.v.t. |
| **Aangifte doen** | allebei | genezen | allebei | Dag | + |
| **Schadevergoeding** | allebei | genezen | allebei | Jaar | + |

### Legenda

* **insteek:** voor werknemer, voor werkgever of voor allebei
* **aard:** voorkomen, genezen of allebei
* **organisatie**: voor kleine organisaties, grote organisaties of allebei
* **invoertijd:** binnen een dag, week, maand of jaar
* **rendement:** hoog (++), positief (+), werkt niet altijd (+/-) of n.v.t.

# Wat is agressie?

Er is sprake van agressie of geweld bij voorvallen waarin een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het werk. Dit deel van de arbocatalogus besteedt aandacht aan agressie van derden, zoals uitzendkrachten en inleners. Er is een specifiek thema over ongewenst gedrag [link] door collega’s en leidinggevenden.

## Vormen van agressie

Drie vormen van het uiten van agressie zijn:

### Verbale agressie

Agressie die zich alleen in woorden uit: persoonlijk, telefonisch maar ook digitaal (e-mail, tekstberichten, social media). Denk aan woordenwisselingen, felle discussies, schreeuwen en uitschelden.

### Fysieke agressie

Alle lichamelijke uitingen van agressie. Denk bijvoorbeeld aan duwen, schoppen, slaan, spugen, vernielen en beroven. Dit kan zeer extreme vormen aannemen (gebruik van wapens).

### Psychische agressie

Denk hier aan allerlei manieren om iemand persoonlijk, telefonisch of digitaal te beïnvloeden door middel van bedreiging, vernedering of chantage.

## Werkingssfeer

Grensoverschrijdend gedrag hoeft niet op de werkplek plaats te vinden om toch onder de werkingssfeer van de wet te vallen. Het gaat erom dat de situatie verband houdt met het verrichten van arbeid. Agressie kan bijvoorbeeld ook plaatsvinden bij een bedrijfsuitje of tijdens woon-werkverkeer, het roken op de stoep, of een werklunch buiten de deur.

## Wat is grensoverschrijdend?

Het criterium is of de werknemer het gedrag van de andere partij als grensoverschrijdend ervaart. Of degene die zich daaraan schuldig maakt de intentie heeft om te intimideren doet er niet toe. Bij de slachtoffers leidt grensoverschrijdend gedrag op het werk vaak tot stressklachten. Agressie en intimidatie hebben ook effect op het psychosociale arbeidsklimaat en het economisch presteren van de organisatie.

### Tips

* Lees in Aan de slag met agressie welke stappen je als werkgever en als werknemer kunt nemen.
* Gebruik de checklists ‘agressie’ voor werkgever of werknemer om te zien hoe je agressie kunt voorkomen en de-escaleren.
* Kijk ook eens op [www.arboportaal.nl](file:///C:\Users\pasp.ABU\Downloads\Arbocatalogus%20Agressie\www.arboportaal.nl), [www.duurzameinzetbaarheid.nl](file:///C:\Users\pasp.ABU\Downloads\Arbocatalogus%20Agressie\www.duurzameinzetbaarheid.nl) en/of [www.agressievrijwerk.nl](file:///C:\Users\pasp.ABU\Downloads\Arbocatalogus%20Agressie\www.agressievrijwerk.nl) voor meer informatie over agressiebeleid en het omgaan met agressie.

# Zes stappenplan voor agressie

Je kunt agressie systematisch aanpakken met het volgende zes-stappen-model:

* preventief beleid: beleid voeren om agressie te voorkomen;
* signaleren en bespreken: opmerken van signalen van en incidenten met agressie en deze met betrokken individu en indien nodig het hele team bespreken;
* registreren en analyseren: agressie-incidenten registreren en analyseren op trends;
* kiezen van maatregelen: kiezen van effectieve, efficiënte en betaalbare maatregelen;
* uitvoeren van maatregelen: het implementeren en communiceren van maatregelen;
* evaluatie: het evalueren van de genomen maatregelen en indien nodig: bijstellen.

Bovenstaande aanpak vormt ook de basis voor het overzicht met oplossingen voor agressie. Omdat agressie een risico is dat binnen de uitzendbranche waarschijnlijk nooit helemaal uitgebannen kan worden en bovendien grote (emotionele en lichamelijke) gevolgen kan hebben, is het belangrijk om blijvend een vinger aan de pols te houden en bovenstaand stappenplan in de tijd te herhalen. Wij adviseren daarom deze systematische aanpak cyclisch te herhalen volgens de 5 W’s. [link]

## De 5W's



# Agressie signaleren en bespreken

Een uitzendkracht die op kantoor luidkeels scheldend tekeer gaat vanwege nog niet ontvangen betalingen. Agressie signaleren lijkt in eerste instantie gemakkelijk te zijn. In de praktijk kan dit echter ingewikkelder zijn. Het komt namelijk nogal eens voor dat werknemers die vaker geconfronteerd worden met agressie en geweld dit zo vanzelfsprekend gaan vinden, dat ze het niet meer zien als iets bijzonders. Dit betekent echter niet dat zij hier geen last meer van ondervinden, want het kan wel degelijk lijden tot nervositeit, angstigheid, slaapstoornissen e.d.  
  
Verder is de kans dan ook groter dat het niet meer gemeld en geregistreerd wordt, waardoor het kan lijken dat er minder sprake is van agressie dan daadwerkelijk het geval is. Dit proces wordt verder in de hand gewerkt als niet of onvoldoende duidelijk is wat de organisatie onder agressie verstaat en de werknemer niet weet hoe te handelen wanneer hij of zij te maken heeft gehad met agressie.

Wat betekent dit voor jou als werknemer?  
Agressie, ook verbale agressie, is beslist niet normaal. Als je te maken hebt gehad met verbale of fysieke vormen van agressie, bespreek dit dan altijd zo spoedig mogelijk met je leidinggevende om te voorkomen dat je er onnodig mee blijft zitten. Ook als de agressie digitaal of per telefoon plaatsvindt. Agressie kan grote effecten op je hebben en het is belangrijk dat je goede begeleiding en nazorg krijgt. Bovendien kan het bespreken en melden van agressie ervoor zorgen dat er aanvullende maatregelen genomen gaan worden, die niet alleen jou in de toekomst beter beschermen, maar ook je collega’s.

### Wat kun je als leidinggevende doen om agressie goed te signaleren?

Agressie signaleren gaat het meest gemakkelijk als je zelf regelmatig op de werkvloer bent: dan kun je het zelf zien en horen. Het meeste werk, ook met derden, doen je medewerkers echter natuurlijk terwijl je er niet bij bent. Bovendien kan de agressie per telefoon of digitaal worden geuit. Dan is het belangrijk dat je een goede relatie met je medewerkers hebt, en hen regelmatig vraagt naar hun belevenissen. Wees erop bedacht dat medewerkers zich naar jou toe ook wel eens ‘groot’ kunnen willen houden en vraag daarom zo feitelijk mogelijk naar wat ze wel eens meemaken. Zorg er ook daarnaast voor dat je je medewerkers goed kent en het merkt als ze ergens last van hebben.

## Agressie en incidenten bespreken

Een goede manier om emotionele overbelasting te voorkomen is agressie en eventuele incidenten regelmatig te bespreken in je team tijdens het werkoverleg. Een goede frequentie is ten minste twee keer per jaar. Het bespreken van ervaringen bevordert een goede teamsfeer en vormt voor werknemers een buffer tegen emotionele belasting.

Spreek in ieder geval met elkaar af wanneer er sprake is van agressie. Je kunt hiervoor het hulpmiddel agressie in je team bespreken [download] en de gedragscode agressie gebruiken. Dit kan bijdragen aan helderheid over wat de organisatie onder agressie verstaat en kan de drempel verlagen om open over agressie te praten, wanneer men hiermee te maken krijgt. Je krijgt met dit hulpmiddel ook ervaringen en meningen op tafel die je kunt gebruiken in het kader van agressie meten. Dit levert weer materiaal op om systematisch agressiebeleid te ontwikkelen.

Het is belangrijk om agressie tijdig te signaleren en met elkaar te bespreken.

# Agressie melden, registreren en analyseren

Het is belangrijk om af te spreken hoe medewerkers een agressie-incident kunnen melden en wat je met die meldingen doet. Door de meldingen te registeren en te analyseren (hoe vaak, waar en wat voor soort incidenten zich voordoen) kan je er als organisatie van leren.

Heb je de procedure goed op papier staan? Zorg er dan ook voor dat ie bekend wordt bij je medewerkers én dat ie nageleefd wordt. Volg de procedure snel en goed na een incident. Laat de melder weten wat je met de melding hebt gedaan én welke actie richting dader is genomen.

## Wat kun je als werknemer doen?

Als je als werknemer te maken hebt gehad met een incident met – fysieke of verbale – agressie of intimidatie en bedreiging, meld het dan altijd direct bij je leidinggevende. Dat is ten eerste belangrijk voor jezelf. Zo kan je leidinggevende voor praktische en mentale opvang en nazorg voor je regelen. Het is ook belangrijk voor je collega’s. Door agressie-incidenten te registreren kan binnen het bedrijf zicht ontstaan op wat voor incidenten zich voordoen. Dat is belangrijke informatie om agressie in de toekomst te voorkomen.

>Gebruik een registratieformulier agressie (voorbeeld) [arrow downloadlink]

## Tips voor de werkgever

1. Het is noodzakelijk voor goed zicht op frequentie en aard van incidenten om agressie-incidenten bij te houden in een systeem en de incidenten periodiek te analyseren op patronen: soort incident, gevolg, vestiging, slachtoffer et cetera. Met zulke informatie verbeter je het agressiebeleid. Het is verplicht dat incidenten die tot een verzuim van meer dan drie dagen hebben geleid in de registratie zijn opgenomen.
2. Arbeidsongevallen die tot de dood, blijvend letsel of ziekenhuisopname hebben geleid moeten direct aan de Inspectie SZW worden gemeld.
3. Is er een incident geweest met een flexkracht? Dan is het belangrijk is dat álle intercedenten weten welke flexkrachten niet meer bemiddeld mogen of moeten worden, om te voorkomen dat een agressor op een andere vestiging het opnieuw probeert en zo zijn sanctie probeert te omzeilen.

# Voorlichting over agressie

Het is belangrijk en verplicht om werknemers te waarschuwen voor wat zij in het werk kunnen meemaken. Vertel hen over wat agressie is, wat ze kunnen verwachten en wat ze kunnen doen. Besteed ook aandacht aan het agressiebeleid van je organisatie:

* wat je hebt afgesproken over een gedragscode en huisregels,
* welke technische voorzieningen er zijn (afsluitbare ruimtes, alarmknop, assistentie, e.d.)
* welke hulp je kunt krijgen bij incidenten
* opvang en nazorg na een incident
* incidenten melden,
* bij wie ze terecht kunnen bij incidenten en vragen.

Behalve je eigen organisatiebeleid kun je ook diverse documenten uit de arbocatalogus en van andere branches bij je voorlichting gebruiken. Benut ook inspirerende voorbeelden en filmpjes over omgaan met agressief gedrag, die beschikbaar zijn op diverse websites en youtube.

> Download de Checklist introductie (voorbeeld)

> Download het Voorbeeld met informatie over agressie voor werknemers

> Download de oefening Agressie in je team bespreken

> Download de Wegwijzer Agressie door derden van TNO

> Kijk ook eens op [www.arboportaal.nl](file:///C:\Users\pasp.ABU\Downloads\Arbocatalogus%20Agressie\www.arboportaal.nl), [www.duurzameinzetbaarheid.nl](file:///C:\Users\pasp.ABU\Downloads\Arbocatalogus%20Agressie\www.duurzameinzetbaarheid.nl) en/of [www.agressievrijwerk.nl](file:///C:\Users\pasp.ABU\Downloads\Arbocatalogus%20Agressie\www.agressievrijwerk.nl) voor meer informatie over agressiebeleid en het omgaan met agressie.

## Soorten voorlichting

In de praktijk bestaan verschillende vormen van voorlichting:

### De basis

Het is erg verstandig om de voorlichting in ieder geval te verrichten tijdens de introductie. Het kan mondeling, maar het is goed om de informatie ook meteen schriftelijk te verstrekken.

Aanvullende mondelinge voorlichting

Afhankelijk van de ernst en omvang van het risico kan het van belang zijn om het onderwerp daarna ook periodiek aan de orde te laten komen, bijvoorbeeld in werkoverleg of tijdens themabijeenkomsten. Eenmalige aandacht is namelijk vaak niet voldoende om het ‘te laten landen’ bij werknemers.

Aanvullende schriftelijke voorlichting

Ook personeelsbladen en nieuwsbrieven zijn een goed middel om periodiek de aandacht op werkdruk te vestigen. Verder is het belangrijk dat de informatie schriftelijk beschikbaar blijft, bijvoorbeeld op intranet. 

Interactieve voorlichting

E-learning is een interactieve manier om werknemers vertrouwd te maken met de risico’s werkdruk en agressie. Laat zien wat je organisatie al aan maatregelen heeft genomen en geef voorbeelden hoe je met situaties kunt omgaan. Bedenk wel dat aan e-learning behoorlijke ontwikkelkosten zijn verbonden.

# Agressie voorkomen

Is er in het verleden agressie door derden in je organisatie voorgekomen? Of verwacht je dat je medewerkers er in de toekomst mee te maken zullen krijgen? Het is belangrijk om na te gaan wat je kan doen in je organisatie om agressie te voorkomen, of als het voorkomt de gevolgen ervan te beperken.

Denk daarbij aan:

* Organisatorische en personele maatregelen, zoals het inroosteren van voldoende mensen op specifieke locaties of specifieke werktijden, als ook het trainen van medewerkers en leidinggevenden. Zie ook agressietrainingen en managementtrainingen agressie.
* Bouwkundige en technische voorzieningen, zoals bijvoorbeeld een alarmknop, bepaalde deuren op specifieke tijden sluiten voor publiek, etc. Zie ook werkplek aanpassen, protocol alleen werken en technisch beveiligen.
* Gewenst gedrag stimuleren. Heb je een beeld van wie zich waarom mogelijk agressief gaat gedragen? Keer het dan eens om en bedenk hoe je hen kunt stimuleren om gewenst en respectvol gedrag te laten zien.

Tip: analyseer de agressie-incidenten uit het verleden. Ga na wat je in de dienstverlening anders had kunnen doen (organisatorisch, communicatief, bouwkundig en technisch) om het incident te voorkomen of kleiner te houden.

Tip: doe slechtnieuwsgesprekken waar kans is dat iemand gefrustreerd raakt (bijvoorbeeld over het beëindigen van een contract) altijd samen!

Zorg ervoor dat je agressie preventie past bij de grootte van het risico. Het is niet nodig om olifanten-oplossingen voor muggenproblemen te bedenken, het is belangrijk om uit de mogelijke maatregelen te kiezen wat bij je past. Daarnaast is het vaak ook goed mogelijk om van incidenten uit het verleden te leren en goed op de toekomst voorbereid te zijn!

# Gedragscode agressie

In de algemene gedragscode van je organisatie staat wat de uitgangspunten zijn van normen, waarden en gedrag op vele gebieden. Denk aan de collegiale omgang en die met opdrachtgevers en flexkrachten, de omgang met privacy, het gebruik van internet en het gebruik van eigendommen van de werkgever.

De gedragscode kan zowel gedragsregels voor werknemer, als voor werkgever, als voor derden (klanten en bezoekers) bevatten. Een gedragscode die gericht is op agressie is vaak onderdeel van de algemene gedragscode. Behalve gedragsregels rond agressie van derden kun je ook gedragsregels formuleren om ongewenst gedrag onderling te voorkomen. Dat zie je ook in het voorbeeld gedragsregels agressie en ongewenst gedrag [download voorbeeld gedragsregels agressie en ongewenst gedrag].

Waar kun je bij het opstellen van zo’n code rekening mee houden?

## Het ontwikkelen van een gedragscode

Het ontwikkelingsproces van een gedragscode agressie kent vijf fasen:

fase 1: Kiezen voor een gedragscode agressie   
Allereerst moet er voldoende draagvlak in de organisatie zijn voor een gedragscode agressie. Het nut en de verwachtingen van de gedragscode moeten worden bepaald. Aan de directie de taak de discussie te starten als die nog niet op gang is gekomen, of de verantwoordelijkheid voor de discussie over te nemen wanneer deze al is gestart.

fase 2: Intentieverklaring  
De volgende stap in het ontwikkelingsproces is dat de top van de organisatie – de Raad van Bestuur of de directie – zich uitspreekt. Je kunt daarvoor de voorbeeldintentieverklaring [download] gebruiken.

De organisatie:

* geeft prioriteit aan een veilig werkklimaat voor iedereen en wil dat bereiken door agressie zo veel mogelijk terug te dringen;
* de organisatie kiest ervoor dit doel te bereiken met behulp van een gedragscode agressie.

Deze uitspraken mogen nooit gratuit zijn, maar moeten gepaard gaan met:

* het benoemen van een directielid of een lid van de Raad van Bestuur die de verantwoordelijkheid op zich neemt voor de ontwikkeling van de gedragscode;
* het aangeven van de procedure die gevolgd zal worden.

Het is de bedoeling dat iedereen weet wie waarvoor verantwoordelijk is en welk product wanneer te verwachten is.

fase 3: Analyse  
In agressie meten staan verschillende informatiebronnen beschreven om de uitgangssituatie te kunnen beoordelen. Dezelfde informatie heb je nodig in de analysefase van het ontwikkelingsproces van een gedragscode agressie.

### fase 4: Opstellen van de concrete gedragscode

Een gedragscode agressie omvat zeven onderdelen:

1. de definitie van agressie binnen de organisatie.
2. het doel van de gedragscode; het belang van de organisatie.
3. de status van de gedragscode.
4. de reikwijdte.
5. de richtlijnen ter voorkoming en bestrijding van agressie.
6. de sancties.
7. het toezicht op de naleving.

fase 5: Implementatie  
Het is de verantwoordelijkheid van de directie of Raad van Bestuur van de organisatie om bekendheid te geven aan de gedragscode agressie. Bij de introductie krijgt iedere medewerker bijvoorbeeld een exemplaar van de gedragscode. In elk team moet het werken met de code op de agenda komen. Vooral het werken met de gedragscode in de praktijk moet het onderwerp van gesprek zijn. Uiteraard moet de code meer dan één keer op de agenda staan. Zeker in de periode na de introductie is het raadzaam de code regelmatig te bespreken, waarbij ruimte wordt gemaakt voor ieders vragen en ervaringen, zowel de positieve als de negatieve. Zie ook het hulpmiddel agressie in je team bespreken [download].

## Inhoudelijke onderdelen van de gedragscode

In de gedragscode agressie staan díe gedragsregels opgesomd die te maken kunnen hebben met agressie. De gedragsregels zijn soms ook opgenomen in aparte protocollen. Voor agressie zijn de volgende onderwerpen van belang:

### Bejegening

Het niet toelaatbaar zijn van agressief gedrag, mogelijk aangevuld met gedragsregels die moeten waarborgen dat de onderlinge omgang respectvol blijft, waarmee de kans op agressie verminderd wordt.

### Kleding

Intercedenten kunnen in hun werk met mensen uit vele lagen van de bevolking en uit verschillende culturen te maken krijgen. Normen, waarden en opvattingen lopen sterk uiteen, bijvoorbeeld over gepaste kleding. Door hierover gedragsregels voor te schrijven aan werknemers, en door toe te zien op een correcte uitvoering, kunnen onnodige agressieve confrontaties vermeden worden.

### Alleen werken

Gedragsregels over alleen werken leggen vast wat van de werknemers verwacht wordt als ze alleen werken: wanneer wel, wanneer niet en onder welke voorwaarden. Zo kan een eis zijn dat bij moeilijke, potentieel agressieve, gesprekken altijd een leidinggevende of collega aanwezig is. Dat kan soms praktisch moeilijk te realiseren zijn, bijvoorbeeld doordat de grootte van de vestiging het niet toelaat. Toch zijn vaak technische maatregelen mogelijk die de veiligheid kunnen waarborgen of in ieder geval vergroten, bijvoorbeeld het afsluiten van de deur bij alleen werken. Zie ook protocol alleen werken en technisch beveiligen.

### Naleving van de gedragscode

De Arbowet bepaalt enerzijds dat de werkgever toe moet zien op de naleving van de instructies en voorschriften gericht op het voorkomen of beperken van arbeidsrisico's. Binnen grotere organisaties is dat meestal een taak voor leidinggevenden. Dat betekent dat het verstandig is  gedragsregels voor leidinggevenden op te nemen. Anderzijds verplicht de Arbowet werknemers de instructies – dus ook de gedragscode gericht op de eigen veiligheid – op te volgen en zorg te dragen voor hun eigen veiligheid en gezondheid en die van anderen.

## Zichtbaarheid gedragscode

De gedragscode moet goed en permanent zichtbaar of gemakkelijk digitaal toegankelijk zijn voor alle medewerkers.

# Huisregels voor derden

Als je als organisatie te maken hebt met agressie-incidenten kan het goed zijn om huisregels op te stellen. In de huisregels benoem je welk gedrag wel en welk gedrag niet getolereerd wordt, en wat de consequenties zijn van het niet naleven van de huisregels.

Het is de bedoeling dat de huisregels incidenten voorkomen. Bovendien kan na afloop van een incident de dader (wederom) op de huisregels worden gewezen en biedt dit houvast bij het nakomen van sancties. Zorg er daarom voor dat je flexkrachten, inleners en bezoekers op de huisregels wijst, deze op een goed zichtbare plek ophangt en/of dat zij er makkelijk kennis van kunnen nemen.

### Tip!

Komt de agressie vooral voort vanuit frustratie van flexkrachten? Dan zou je het ook ‘spelregels’ of ‘voorwaarden voor dienstverlening’ kunnen noemen.

### Tip!

Bied zo nodig de huisregels in meerdere talen aan.

### Tip!

Zorg ervoor dat je de huisregels duidelijk en vriendelijk verwoord, zodat ze ook een positief en preventief effect kunnen hebben. Door te googlen op huisregels vind je vooral van de horeca en gemeentes aantrekkelijke voorbeelden.

Wees duidelijk als organisatie of je gedragsregels voor je werknemers in een gedragscode verwoord, en die voor derden (flexkrachten, bezoekers, etc.) in huisregels, of dat je alle regels in één document verwoord. Zie ook het voorbeeld gedragsregels agressie en ongewenst gedrag [download voorbeeld gedragsregels agressie en ongewenst gedrag].

# Handelen bij en na agressie

Bij een agressie-incident kan het heel belangrijk zijn als er collega’s of een leidinggevende te hulp komen schieten. Zo kan een incident klein worden gehouden en een spannende situatie samen aangepakt worden. Escaleert het incident verder of is er geen acute hulp beschikbaar, dan kan het nodig zijn om alarm te slaan, bijvoorbeeld door 112 te bellen.   
Als agressie vaker voorkomt in je organisatie, dan kan het verstandig zijn om meer afspraken over hulp en alarm slaan te maken. Spreek af wat je doet na afloop van een incident, wat je aanpak richting dader zal zijn en wat je voor de medewerker aan opvang en nazorg organiseert. Zorg ervoor dat je daarbij speciale aandacht hebt voor situaties waar medewerkers alleen werken.

Het is verstandig om de afspraken rondom het handelen bij en na een incident in een agressieprotocol te verwoorden waarover je bij je voorlichting over agressie aan medewerkers vertelt.

### Tips voor afspraken rond acute hulp:

* **collega’s**: Wanneer schiet je elkaar te hulp? Spreek bijvoorbeeld codes af.
* **hulp van anderen**: denk aan omliggende bedrijven, conciërge, voordeurdelers et cetera.
* **lokale politie**: wijkagent, wijkbureau.

Overweeg ook de mogelijkheden van technisch beveiligen, zeker als er weinig hulpmogelijkheden zijn en/of medewerkers alleen werken.

>download een voorbeeld agressieprotocol

# Opvang en nazorg

Het is belangrijk om in je organisatie af te spreken hoe medewerkers na agressie of ongewenst gedrag worden opgevangen en ondersteund. In een procedure voor opvang en nazorg leg je deze afspraken vast. Meestal wordt de eerste opvang, meteen na een incident, door de leidinggevende gedaan. Grotere organisaties, waar agressie met regelmaat voorkomt, kunnen overwegen om een bedrijfsopvangteam (BOT) te organiseren voor de nazorg. Ook kunnen organisaties ervoor kiezen om deze taak bij een specifieke leidinggevende, preventiemedewerker, vertrouwenspersoon, bedrijfsarts of externe professional te beleggen.

## Tips voor medewerkers

Op je werk kan je vervelende incidenten meemaken met inleners, uitzendkrachten en collega’s. Ieder reageert daar anders op. Heb jij na een incident vragen? Of houd je na verloop van tijd last van klachten, zoals het herbeleven van de gebeurtenis of slapeloosheid? Praat erover! Je reactie is een normale reactie op een abnormale gebeurtenis.

* Je eerste aanspreekpunt na een incident is je direct leidinggevende of diens plaatsvervanger. Praat met hem of vraag of hij je kan doorverwijzen;
* Je kunt ook met de preventiemedewerker, vertrouwenspersoon of bedrijfsarts van je organisatie in gesprek gaan;
* De meeste organisaties hebben een protocol of procedure rond opvang en nazorg, waarin afgesproken is wie wat doet.

## Tips voor collega’s

Zie je dat een collega van je agressie of ongewenst gedrag meemaakt? Volg gerust je intuïtie en bied je collega steun aan.

Benieuwd hoe je dat het beste kunt doen? Je leest hier enkele do’s en don’ts.

### Niet doen:

* Te veel zelf praten en over eigen ervaringen uitweiden.
* Goed bedoelde adviezen geven, ‘als ik jou was…’.
* Een mening geven of een oordeel vellen.
* Aanmoedigen tot herstel, ‘kom op, het valt wel mee’.
* Woorden gebruiken als ‘toch’, ‘maar’ en ‘waarom’.
* Grapjes maken.
* Clichés bezigen zoals ‘het is part of the job’.
* Gevoelens van de anderen afzwakken.
* Zoeken naar oplossingen.
* Naar gevoelens wroeten (therapeut spelen).
* Overbezorgd of geforceerd vrolijk reageren.
* Bang zijn verkeerde dingen te zeggen.

### Wél doen:

* Voer het gesprek op een rustige en veilige plek.
* Bied praktische steun en vraag of je iets kunt doen.
* Vraag of het slachtoffer wil vertellen wat er gebeurde en accepteer een ‘nee’.
* Werk met open vragen.
* Vat geregeld in je eigen woorden samen wat je hoorde.
* Laat stiltes toe.
* Leef mee en ‘wees er gewoon’.
* Reageer op gevoelens: ‘verward?’
* Geef info over traumaverwerking.
* Kom later af en toe eens terug op de feiten.
* Of stuur een kaartje, mailtje, berichtje, …

## Tips voor leidinggevenden

Het is belangrijk dat je de opvang- en nazorgprocedure van je organisatie kent, en zo nodig in het voeren van dergelijke gesprekken getraind bent. Ben je vanwege je functie vaak op andere locaties dan je medewerkers? Zorg er dan ook voor dat je plaatsvervanger rondom de eerste opvang van een incident voorbereid is.

In de voorbeeldprocedure opvang en nazorg lees je waar je bij de eerste opvang en nazorg aan kunt denken. Houd altijd voor ogen dat wat je ziet en hoort bij het slachtoffer normale reacties zijn op een abnormale situatie. En dat het allerbelangrijkste is om er voor de ander te zijn, als mens steun en begrip te tonen!

### Tip

Voor dienstverleners met keurmerk: zoek bijvoorbeeld dienstverleners via <http://www.oval.nl/werkgevers> of <http://www.sbca.nl/>.

# Klachtenprocedure

Het is belangrijk dat je na een incident met agressie of ongewenst gedrag, dat niet bevredigend onderling door de betrokken partijen kan worden opgelost, een officiële klacht kunt indienen. Deze weg staat zowel open voor de werknemer die slachtoffer is, als voor de werkgever of leidinggevende die de verantwoordelijkheid heeft voor de veiligheid en gezondheid van zijn werknemers in de arbeidssituatie.

In de klachtenprocedure benoem je hoe je een klacht kunt indienen, en op welke wijze deze klacht behandeld zal worden. Dit vormt de basis om een klacht vervolgens zorgvuldig te behandelen en op te lossen. Het is ook belangrijk om te benoemen bij wie je de klacht indient. Dit kan bijvoorbeeld een directielid, HR-functionaris of een klachtencommissie zijn. Afhankelijk van de vraag of het om agressie van derden of ongewenst gedrag van collega’s of leidinggevenden gaat, kan de aanpak en de procedure verschillen.

Heb je een klachtenprocedure opgesteld? Zorg er dan voor dat je deze bekend maakt bij je medewerkers, leidinggevenden en dat hij goed en gemakkelijk te vinden is.

>Download een voorbeeld klachtenprocedure [arrow downloadlink]