



# Werkboek Agressie en pesten op het werk



**Deel 3** uit de reeks werkboeken Arboconvenant Gemeenten

# Inhoud

Voorwoord	04
-----------	----

---

<b>1</b>	<b>Agressie en pesten op het werk</b>	<b>05</b>
----------	---------------------------------------	-----------

---

1.1	Inleiding	05
1.2	Arboconvenant	06
1.3	Leeswijzer	06

<b>2</b>	<b>Agressie en geweld</b>	<b>07</b>
----------	---------------------------	-----------

---

2.1	Wat wordt verstaan onder agressie en geweld?	07
2.2	Arbomonitor gemeenten: uitkomsten van de nulmeting	07
2.3	Wat is verder bekend over agressie en geweld bij gemeenten?	09
2.4	Maatregelen om agressie en geweld terug te dringen	09
2.5	Rol van verschillende partijen: beleid maken doe je niet alleen	16
2.6	Handhaving door de Arbeidsinspectie	17
2.7	Stappenplan voor implementatie van beleid	18
2.8	Tips voor de ondernemingsraad	19
2.9	Conclusies	19

<b>3</b>	<b>Pesten op het werk</b>	<b>20</b>
----------	---------------------------	-----------

---

3.1	Wat wordt verstaan onder pesten op het werk?	20
3.2	Wat is bekend over pesten op het werk?	21
3.3	Stand van zaken bij gemeenten	22
3.4	Maatregelen tegen pesten op het werk	23
3.5	Implementatie van de beleidsaanpak	28
3.6	Rol van verschillende partijen	30
3.7	Handhaving door de Arbeidsinspectie	32
3.8	Tips voor de ondernemingsraad	32
3.9	Conclusies	33

<b>Bijlagen</b>	<b>34</b>
-----------------	-----------

---

# Voorwoord

Een aantal gemeentelijke ambtenaren komt in aanraking met agressief gedrag van klanten. De redenen voor dit agressieve gedrag zijn vaak uiteenlopend. Zo wil de ene klant zijn frustratie uiten en wil de ander iets gedaan krijgen van de betrokken werknemer. Zulk gedrag is onacceptabel en gemeentebestuurders hebben dan ook de plicht om er alles aan te doen om agressie te voorkomen en slachtoffers goed op te vangen en te begeleiden.

Naast het agressieve gedrag van klanten merken we ook dat sommige werknemers van gemeenten niet altijd even vriendelijk met elkaar omgaan. Onder de term pesten op het werk valt een reeks van gedragingen, zoals bespotten, het werk onaangenaam maken, isoleren en roddelen, die het functioneren van een werknemer ernstig kunnen belemmeren. Het hoeft geen verdere toelichting dat pesten op het werk voor een werknemer bijzonder onaangenaam is.

Het zal duidelijk zijn dat zowel agressie en geweld als pesten op het werk niet bevorderlijk is voor de arbeidsverhoudingen. Bovendien staat dit een goede dienstverlening aan klanten in de weg. Hoe kun je als werkgever van een ambtenaar verwachten klantvriendelijk te zijn als hij zelf onheus bejegend wordt?

Wij zijn van mening dat gemeenten met dit werkboek als ondersteuning in staat zijn om gericht beleid te ontwikkelen dat beide vormen van ongewenst gedrag zal terugdringen. Daarmee draagt dit werkboek bij aan het realiseren van de doelstellingen uit het Arboconvenant Gemeenten.

*N.J.G. Janssens (voorzitter)*

*P. Werkman (secretaris/ penningmeester)*

# 1 Agressie en pesten op het werk

## 1.1 Inleiding

'Het hoort er nu eenmaal bij' is een veel gehoorde uitspraak van werknemers die tijdens hun werk te maken krijgen met agressief gedrag van klanten. Is dat terecht als we kunnen vaststellen dat steeds meer werknemers met agressief gedrag worden geconfronteerd? Denk aan openbaar vervoermedewerkers, medewerkers van sociale diensten, ziekenhuispersoneel, verkoopmedewerkers, huisartsen, baliemedewerkers, personeel van zwembaden, medewerkers van inspectiediensten, medewerkers in psychiatrische ziekenhuizen, etc. Het gaat om een grote groep werknemers die tijdens de uitvoering van het werk in contact staan met klanten, patiënten, cliënten, maar ook met soms onbekende derden. De uitingsvormen van het agressieve gedrag zijn verschillend. Het kan gaan om lichamelijke agressie (slaan, schoppen, vastgrijpen), serieuze bedreigingen (uitschelden, bedreigen) en lastig gedrag (pesten, intimideren). De redenen voor het agressieve gedrag zijn uiteenlopend: men wil zijn frustratie afreageren, of men wil iets gedaan krijgen van de betrokken medewerker, of er was geen aanwijsbare aanleiding voor omdat er alcohol of andere stimulerende middelen in het spel waren. Lange tijd is gedacht dat het wel meevalt met agressief gedrag van klanten, maar zo langzamerhand wordt duidelijk dat het niet meevalt. Zo heeft de regering in 2001 als reactie op het rapport 'Geweld tegen werknemers in de (semi-)openbare ruimte' verklaard dat geweld tegen werknemers onaanvaardbaar is.<sup>1</sup> Het kabinet heeft op basis van het rapport besloten twee maatregelen te nemen, te weten werkgevers te ondersteunen in de aanpak van geweld en na te gaan of de aanpak door politie en het Openbaar Ministerie een afdoende antwoord geeft op het voorkomen van geweld.

Waarom is de aandacht voor agressie en geweld van belang? Agressief gedrag van klanten leidt tot ziekteverzuim, WAO-instroom en verloop van het personeel doordat werknemers gezondheidsklachten ontwikkelen.<sup>2</sup> Agressie en geweld kan een traumatische gebeurtenis zijn, en leiden tot een posttraumatische stress-stoornis.<sup>3</sup> Agressie en geweld leidt dus tot negatieve effecten bij werknemers. Maar vaak gaat het sluipend: medewerkers worden gedurende langere tijd bedreigd, uitgescholden, of verbaal agressief benaderd. Welke baliemedewerker van een gemeente heeft niet te horen gekregen: 'Ik weet waar je woont', of 'ik weet waar je kind op school zit'? Deze mededelingen lijken wel mee te vallen, maar er spreekt wel een grote dreiging uit, omdat het tegen de medewerker zelf is gericht.

Daarnaast is het denkbaar dat werknemers door agressie in het werk burnout raken, uitvallen en in de WAO belanden. Daarbij is het van belang te vermelden dat zich langzaam maar zeker een praktijk aan het ontwikkelen is om de werkgever aansprakelijk te stellen indien de uitval werkgebonden is (zie: [www.bbzfnn.nl](http://www.bbzfnn.nl)). Het is een vraagstuk waar een organisatie beleid voor (of liever tegen) moet ontwikkelen. Een beleidsaanpak overigens waarbij de aanpak gericht op het verminderen van agressie en geweld zich niet alleen beperkt tot het geven van een training, waarbij wordt geleerd om met agressief gedrag om te gaan. In een beleidsaanpak wordt agressie en geweld verbonden met andere beleidsterreinen van de gemeente. Dit werkboek draagt bouwstenen aan voor dit beleid.

### Pesten op het werk

In dit werkboek wordt ook aandacht besteed aan een andere vorm van ongewenst gedrag, pesten op het werk. Pesten op het werk komt binnen een organisatie voor tussen collega's onderling of tussen de leidinggevende en de medewerker. Het gaat om situaties waarbij een medewerker systematisch en met grote regelmaat wordt gepest. Dat pestgedrag kan verschillende vormen aannemen, zoals sociaal isoleren, het werken onaangenaam of onmogelijk maken, bespotten, roddelen, bedreigen, toepassen van lichamelijk geweld en seksuele intimidatie. Pesten op het werk is vaak een moeilijk bespreekbaar onderwerp. Het gaat om de omgangsvormen en over de onderlinge verhoudingen op het werk. Pesten op het werk verziekt de onderlinge verhoudingen sterk en maakt het steeds moeilijker voor de gepeste medewerker om nog goed te kunnen functioneren. Pesten op het werk leidt tot ernstige gezondheidsklachten en dit heeft dus negatieve gevolgen voor werknemers die worden gepest. Deze cultuur is niet bepaald bevorderlijk voor het leveren van een goede dienst aan de klant.

<sup>1</sup> L.K. Middelhoven, F.M.H.M. Driessen. Geweld tegen werknemers in de (semi-)openbare ruimte. Utrecht, 2001. Zie ook: Tweede Kamer vergaderjaar 2001-2002, 27400 VII, nr 55.

<sup>2</sup> Zie: J.Zoethout, M.Sloep. Evaluatie Arbowet over seksuele intimidatie, agressie en geweld en pesten op het werk. Den Haag: Elsevier 2000.

<sup>3</sup> I.V.E. Carlier, B.P.R. Gersons. Posttraumatische stress-stoornis. In: J.J.L. van der Klink (redactie). Psychische problemen en de werksituatie. Amsterdam: NIA 1995. Zie ook: [www.beroepsziekten.nl](http://www.beroepsziekten.nl).

Pesten kan onderdeel zijn van een bewuste aanpak om een medewerker weg te krijgen. In het boek 'Hoe word ik een rat'<sup>4</sup> valt te lezen hoe een conrector zijn leraar wiskunde weg denkt te krijgen door hem het werken op school onmogelijk te maken. 'Het enige wat er nog op zit is die man voor de zomer de ziektewet in te krijgen. Voor lange duur, zodat hij met allerlei psychische en fysieke kwalen in de WAO komt. En dat ga ik doen. Ik ga hem stelselmatig kapot maken, vernederen. Rotklussen geven, roosters die ongunstig zijn, hem dagelijks laten rapporteren. Ik ga hem helemaal psychisch verrot slaan. Hij moet weg. Als het zo moet dan maar zo.' Deze openhartige uitspraken van de conrector zijn een voorbeeld van pesten op het werk. Uit het boekje 'Hoe word ik een rat' kunnen we opmaken dat in bedrijven vele pesterijen worden gebruikt om collega's het leven zuur te maken. In dit werkboek wordt aangegeven hoe pesten op het werk bespreekbaar kan worden gemaakt, en welke acties kunnen worden ondernomen gericht op het verminderen van pesten op het werk.

Agressie en geweld en pesten worden onderscheiden, omdat de daders verschillend zijn. Zo wordt agressie en geweld doorgaans veroorzaakt door klanten en pesten op het werk door collega's en/of leidinggevenden. Er zijn aanwijzingen dat er een samenhang bestaat tussen beide verschijnselen. Medewerkers die veel met agressie en geweld in aanraking komen, worden vaker gepest. Bijvoorbeeld doordat collega's vinden dat het 'altijd dezelfde' zijn die met agressie van klanten te maken hebben, en dat dat 'hun eigen schuld' is. Deze opvatting kan makkelijk leiden tot pestgedrag, zoals roddelen, negeren en isoleren.

## 1.2 Arboconvenant

Agressie en geweld en pesten horen niet voor te komen in een gezonde organisatie volgens de sociale partners in de sector gemeenten. Mede om die reden hebben zij in 2001 met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het Arboconvenant Gemeenten afgesloten (zie [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)). In het convenant is bindend vastgelegd om de arbeidsrisico's op de terreinen werkdruk, agressie en geweld, fysieke belasting en RSI terug te dringen. Door deze arbeidsrisico's aan te pakken moet het ziekteverzuim in de sector gemeenten in 2004 1% lager zijn dan aan het begin van de convenantsperiode. Om gemeenten te ondersteunen bij het formuleren van beleid gericht op het ver-

minderen van deze arbeidsrisico's is afgesproken, dat werkboeken worden geschreven. Dit werkboek 'Agressie en pesten op het werk' voorziet in deze ondersteuning.

## 1.3 Leeswijzer

In *hoofdstuk 2* van het werkboek wordt aandacht besteed aan agressie en geweld. De volgende onderwerpen komen onder andere aan de orde: wat wordt onder agressie en geweld verstaan, de resultaten van de nulmeting naar agressie en geweld onder ruim 2800 medewerkers van gemeenten worden gepresenteerd, de maatregelen die een gemeente kan nemen, de partijen die een rol spelen bij een aanpak om agressie en geweld te verminderen, en hoe een gemeente kan beginnen met een beleidsaanpak.

*Hoofdstuk 3* van het werkboek gaat in op het onderwerp pesten op het werk. In dit hoofdstuk komen onder andere aan de orde: de omschrijving van pesten op het werk, wat bekend is over pesten, hoe pesten op het werk beleidsmatig kan worden aangepakt, en wordt de rol van verschillende partijen beschreven. De beide delen kunnen los van elkaar gelezen worden.

<sup>4</sup> Joep Schrijvers. Hoe word ik een rat. Scriptum management, 2002. p 97

## 2 Agressie en geweld

### 2.1 Wat wordt verstaan onder agressie en geweld?

De Arbowet is van oorsprong gericht geweest op traditionele risico's, die voortkomen uit het werken met gevaarlijke machines en apparaten en uit het werken met gevaarlijke stoffen. Pas later werden risico's toegevoegd die voortkomen uit de manier waarop het werk is georganiseerd (werktempo, de zelfstandigheid in het werk, de samenwerking met collega's etc.). In de loop van de jaren negentig is het risico dat ontstaat door het werken met agressieve klanten toegevoegd aan de Arbowet. Dit gebeurde naar aanleiding van het grote aantal overvallen op benzinstations. In de Arbowet is bepaald dat de werkgever als onderdeel van het arbobeleid over een beleid moet beschikken om de werknemers te beschermen tegen agressie en geweld (artikel 4 van de Arbowet). Het beleid van de werkgever richt zich zowel op het nemen van *preventieve* maatregelen, als op het zorgen voor opvang en begeleiding (*curatieve* maatregelen). Het gaat om:

- het nemen van technische, bouwkundige, organisatorische maatregelen en het zorgen voor adequate opleidingen en trainingen
- het zorgen voor nazorg en begeleiding als er zich een incident heeft voorgedaan.

Onder agressie en geweld wordt verstaan: 'voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid' (artikel 1 van de Arbowet; zie: [www.arbo.nl](http://www.arbo.nl)).

### 2.2 Arbomonitor gemeenten: uitkomsten van de nulmeting

In 2002 is onderzoek verricht onder gemeentebambtenaren waarin is gevraagd naar hun arbeidsomstandigheden<sup>5</sup>. In dit onderzoek, waar 2828 ambtenaren aan hebben deelgenomen, is gevraagd naar hun ervaringen met agressie en geweld.

Agressie en geweld kan verschillende verschijningsvormen hebben. In het onderzoek is gevraagd naar het voorkomen van a) incidenten met lichamelijke agressie b) serieuze bedreigingen en c) lastig gedrag tijdens het werk. Deze drie vormen van agressie worden als volgt omschreven:

- Lichamelijke agressie: geslagen, bespuugd, geschopt, vastgegrepen, met voorwerpen bekogeld, gebeten, gekrabd, geduwd, gestoken of gestompt worden tijdens het uitvoeren van het werk, ook indien daarbij geen verwondingen zijn opgelopen.
- Serieuze bedreiging: de medewerker dreigen iets aan te doen, intimideren, uitschelden, bedreigen met een wapen, dreigen met lichamelijk geweld tegen de medewerker of familieleden, hinderen om zich vrij te bewegen, dreigen de medewerker op een ander moment te pakken te nemen.
- Lastig gedrag: constant treiteren, pesten, negeren, constant afspraken niet nakomen, blijven zeuren, de medewerker belachelijk proberen te maken, spullen vernielen, klant verwondt zichzelf of dreigt daarmee, volgen buiten het werk, eigendommen stelen, schelden of beledigen, discriminerende of ongewenste opmerkingen maken, fysiek hinderen het werk uit te voeren, ongewenst aanklampen, provoceren, niet

Tabel 2.1 Agressie en geweld tijdens het werk naar functie en soort agressie (voorjaar 2001 - voorjaar 2002)

	Balie	Beleids-werk	Buiten-dienst	Facilitair	Leiding	Secretarieel	Staf
Agressie en geweld	++	--	++	-	++	--	
Lichamelijke agressie		--	++			--	
Serieuze bedreiging	++	--	++	-	+		--
Lastig gedrag (van klanten)	++	--	++		++	--	

#### Toelichting:

+ en ++ betekenen dat de geanalyseerde groep *ongunstig* verschilt met de referentiegroep; - en -- zijn gunstig.

<sup>5</sup> Nulmeting arbeidsbelasting Nederlandse Gemeenten. Amsterdam: SKB 2002.

aan de regels houden. Dit lastige gedrag kan afkomstig zijn van buitenstaanders (klanten). In de tabel 2.1 op de vorige pagina wordt het lastige gedrag veroorzaakt door klanten.

Uit het onderzoek onder 2828 gemeenteambtenaren blijkt dat gemiddeld ruim eenderde van hen in de periode voorjaar 2001 – voorjaar 2002 minimaal één keer met agressie en/of geweld tijdens het werk in aanraking is gekomen. Een aantal functies krijgt beduidend vaker te maken met agressie en geweld dan andere functies. Dit wordt in tabel 2.1 weergegeven. Baliemedewerkers en medewerkers in de buitendienst hebben vaak te maken met agressie en geweld. Dit ligt voor de hand, omdat zij tijdens hun werkzaamheden het meest in contact staan met klanten. Opmerkelijk is dat ook leidinggevenden veel te maken hebben met agressie en geweld. Vermoedelijk worden zij vaak ingeschakeld bij conflicten tussen klanten en medewerkers. Medewerkers van kleine gemeenten (minder dan 10.000 inwoners) hebben het minst met agressie en geweld te maken. Het zijn vooral de medewerkers jonger dan 34 jaren die vaak hiermee worden geconfronteerd. Daardoor zijn zij het plezier in het werk verloren.

In tabel 2.1 wordt ook aangegeven met welke vormen van agressie en geweld medewerkers te maken krijgen tijdens het werk. Gemiddeld heeft ongeveer 5% van de onderzochte groep gemeenteambtenaren te maken met **lichamelijke agressie**. Medewerkers in de buitendienst

worden duidelijk het meest met deze vorm van agressie geconfronteerd. De daders van deze agressie zijn vaak klanten. Het zijn voornamelijk mannen in de buitendienst die met deze vorm van agressie te maken hebben. Lichamelijke agressie komt vooral voor bij de 100.000+ gemeenten.

**Serieuze bedreigingen** komen voor bij 15% van de medewerkers van gemeenten. Het zijn met name de baliemedewerkers en buitendienstmedewerkers die bedreigd worden tijdens het werk. Beleidsmedewerkers hebben nauwelijks te maken met dit soort bedreigingen. Vooral vrouwen worden geconfronteerd met serieuze bedreigingen, omdat zij over het algemeen baliewerk verrichten. Serieuze bedreigingen komen vooral voor bij de grote gemeenten.

**Lastig gedrag** komt het vaakst voor bij medewerkers van gemeenten. Bijna 29% van de gemeenteambtenaren uit het onderzoek geeft aan met lastig gedrag in aanraking te komen. Ook hier blijkt dat het voornamelijk de baliemedewerkers, maar ook de buitendienstmedewerkers zijn die hiermee te maken hebben. Verder komen leidinggevenden vaak met lastig gedrag in aanraking.

Agressie en geweld is niet zonder gevolgen voor medewerkers zo blijkt uit de arbomonitor. In tabel 2.2 wordt weergegeven welke gevolgen de medewerkers ondervinden van agressie tijdens hun werk. De drie meest genoemde gevolgen worden genoemd.

Tabel 2.2 Meest genoemde gevolgen van agressie en geweld tijdens het werk naar functie (voorjaar 2001 - voorjaar 2002)

	Balie	Beleids- werk	Buiten- dienst	Facilitair	Leiding	Secretarieel	Staf
Op de hoede voor agressie	++	--	++			--	
Verminderd functioneren	++	--	+				
Minder plezier in het werk	+	--	++				

**Toelichting:**

+ en ++ betekenen dat de geanalyseerde groep **ongunstig** verschilt met de referentiegroep; - en -- zijn gunstig.

Het zijn vooral baliemedewerkers en de medewerkers in de buitendienst die negatieve gevolgen ondervinden van agressie en geweld. Het op de hoede zijn voor agressie wordt het meest genoemd, gevolgd door verminderd functioneren en met minder plezier het werk uitvoeren. De andere functies hebben duidelijk minder te maken met deze negatieve gevolgen van agressie en geweld. Hoewel leidinggevenden aangeven met agressie en geweld te maken te hebben, maken zij nauwelijks melding van negatieve gevolgen. De confrontatie met agressie en geweld leidt tot ziekteverzuim. Gemiddeld geeft 1,4% van de medewerkers aan dat zij hebben verzuimd als gevolg van agressie en geweld. Uit de Arbomonitor blijkt dat medewerkers in de buitendienst en bij de balie duidelijk vaker verzuimen.

Uit de nulmeting kan de conclusie worden getrokken dat vooral baliemedewerkers en medewerkers in de buitendienst het grootste risico lopen om geconfronteerd te worden met agressie en geweld tijdens het werk. Bij het nemen van maatregelen ligt het voor de hand deze groepen bijzondere aandacht te geven.

### 2.3 Wat is verder bekend over agressie en geweld bij gemeenten?


Agressie en geweld gericht tegen werknemers van gemeenten is niet van recente datum. Al sinds 1991 wordt met regelmaat gepubliceerd over agressie en geweld tegen medewerkers van gemeenten. Deze publicaties richtten zich vooral op medewerkers van sociale diensten, aangezien zij vaak in aanraking komen met agressie en geweld<sup>6</sup>.

De diensten die zij leveren zijn 'agressiegevoelig' omdat mensen afhankelijk zijn van het oordeel van de ambtenaar voor het krijgen van een uitkering. Indien zij geen uitkering krijgen, reageren zij dit af op degenen met wie zij te maken hebben. Het komt ook voor dat aanvragers van een uitkering met agressief gedrag de ambtenaar onder druk wil zetten een positief besluit te nemen over de toekenning. Het blijkt overigens dat veel werknemers toegeven aan bedreigingen met geweld. Daarbij kan de vraag worden opgeworpen of toegeven aan geweld niet leidt tot meer agressie en geweld<sup>7</sup>. Cijfers wijzen uit dat medewerkers van sociale diensten regelmatig worden geconfronteerd met fysiek geweld en met ernstige bedreigingen. Veel medewerkers voelen zich hierdoor onveilig. Ook blijkt uit de cijfers dat het zich niet beperkt tot medewerkers van sociale diensten in de grote steden! De agressie is vooral gericht tegen medewerkers die bijstandsonderzoek

uitvoeren, de contacten onderhouden met de cliënten, en medewerkers in de portiersloge en/of receptie.

Ook bestuurders en controleurs van openbaar vervoersbedrijven, personeel van zwembaden dat toezicht houdt, baliemedewerkers van gemeentelijke diensten, inspecteurs en controleurs van afdelingen bouw- en woningtoezicht, parkeercontroleurs en milieuambtenaren hebben ervaring met agressie en geweld. De agressie in een zwembad in Veenendaal was begin 2002 zo ernstig dat hierover in de Tweede Kamer verschillende vragen zijn gesteld<sup>8</sup>. Met andere woorden: iedere medewerker die in contact staat met het publiek loopt in meer of mindere mate het risico in aanraking te komen met agressief gedrag en kan hiervan de gevolgen ondervinden. Bekend is verder dat ook medewerkers die getuige zijn van een incident met agressie, gezondheidsklachten kunnen ontwikkelen.

### 2.4 Maatregelen om agressie en geweld terug te dringen

Gemeenten kunnen verschillende maatregelen nemen om agressie en geweld terug te dringen. Het is niet realistisch te denken dat agressie en geweld volledig kan worden uitgebannen. Het is wel realistisch om de kans op agressie en geweld zo veel mogelijk te beperken, bijvoorbeeld door grenzen te stellen. Door aan te geven wat een organisatie en haar medewerkers wel en niet accepteren qua gedrag van hun klanten en welke gevolgen het heeft als de klanten deze grenzen overschrijden. Maatregelen tegen agressie en geweld staan niet op zichzelf. Zij zullen pas effectief zijn indien deze maatregelen in verband worden gebracht met andere beleidsterreinen, waardoor agressie en geweld niet langer een afzonderlijk onderwerp is, maar past binnen een integrale aanpak (zie figuur 2.1 op de volgende bladzijde ). De verschillende aspecten in het schema worden besproken.

<sup>6</sup> WODC. Slachtoffers in de beroepsfeer. Justitiële verkenningen, 1992 (nr 1).

<sup>7</sup> L.K. Middelhoven, F.M.H.M. Driessen. Geweld tegen werknemers in de (semi-)openbare ruimte. Utrecht, 2001. P. 150 e.v.

<sup>8</sup> Vergaderjaar 2001-2002 Aangangsels van de Handelingsen, nr 1012 en 1013.

Figuur 2.1 naar een integrale aanpak voor veilig werken



Bron: Rapportage Reclassering Nederland

### 1. Draagvlak: erkenning van het belang van agressie en geweld

De gemeentesecretaris in de functie als algemeen directeur van de werkorganisatie erkent samen met het managementteam dat agressie en geweld voorkomt bij de uitvoering van werkzaamheden. Ondersteuning van deze erkenning vanuit de gemeenteraad is zeer gewenst. De erkenning houdt in dat agressie en geweld geen individueel vraagstuk is van de medewerker, maar dat dit een organisatievraagstuk is. Dit heeft tot gevolg dat de organisatie het onderwerp op de agenda plaatst en ervoor zorgt dat maatregelen worden genomen. Hiermee wordt aangegeven dat het niet normaal wordt gevonden en dat 'het er niet bij hoort'. Door deze erkenning wordt een kader gegeven om activiteiten te starten gericht op terugdringing van agressie en geweld. Deze erkenning wordt goed gecommuniceerd met de medewerkers van de organisatie.

Bij dit kader horen de volgende activiteiten:

- De gemeentesecretaris bespreekt de maatregelen die worden genomen om agressie en geweld terug te dringen in het managementteam en stelt middelen ter beschikking.
- De gemeentesecretaris stelt de maatregelen die leidinggevenden nemen aan de orde in het functioneringsgesprek en laat dit meewegen in het jaarlijks oordeel.

- Agressie en geweld en de maatregelen die worden genomen worden met de ondernemingsraad in de overlegvergadering besproken. Indien agressie en geweld regelmatig voorkomt in de organisatie, dan is dit een vast agendapunt.

Een belangrijke eerste stap is dat er inzicht ontstaat hoe vaak agressie en geweld voorkomt en bij welke functiegroepen. De resultaten van de nulmeting van de Arbomonitor bieden een goede indicatie. De situatie in de eigen gemeente kan hiermee vergeleken worden.

#### Voorbeeld:

De Reclassering heeft in 1999 onderzoek laten uitvoeren naar agressie en geweld in de organisatie. Daaruit bleek dat veel medewerkers met regelmaat te maken hebben met agressief gedrag van hun cliënten. Dit baarde de algemeen directeur grote zorgen en in overleg met de ondernemingsraad is een project gestart gericht op a) het bespreekbaar maken van agressie en geweld en b) op het nemen van maatregelen. Dit beleid wordt regelmatig besproken in het personeelsblad van de Reclassering.

## 2. Gebouwoontwerp

Bij de keuze en bij de inrichting van het gebouw waar een organisatie is gehuisvest zal rekening gehouden moeten worden met de mogelijkheid dat klanten zich agressief gedragen. Dat heeft een aantal gevolgen voor de keuzes die worden gemaakt ten aanzien van het gebouw. Te denken valt aan de volgende aspecten:

- De ligging van het gebouw: is dit op een afgelegen plek of op een plaats waar ook andere organisaties zijn gehuisvest? Op werktijden is veel publiek aanwezig.
- De bereikbaarheid van het gebouw. Zijn er parkeer- en stallingsmogelijkheden, is daar cameratoezicht, en is goede verlichting aanwezig? Is de parkeer- en stallingsmogelijkheid voor personeel en publiek gescheiden?
- Zijn er beveiligingsmedewerkers aanwezig, zodat toezicht kan worden gehouden op wie het gebouw binnenkomt en verlaat?
- Is er een balie waar klanten zich kunnen melden?
- Hebben klanten toegang tot alle ruimten van het gebouw of hebben zij alleen toegang tot een bepaald deel? Dit kan door een publieksdeel te creëren dat is afgeschermd van de werkruimten. Zorg er ook voor dat klanten zich niet ergens ongewenst kunnen schuilhouden in het gebouw in verband met het opwachten van de medewerkers.
- Er is een aparte klantontvangstruimte aanwezig, waar de klanten kunnen wachten tot het tijdstip van hun afspraak. Deze ruimte is klantvriendelijk ingericht met bijvoorbeeld een koffieapparaat, informatie-materiaal, lectuur etc. De klantontvangstruimte is schoon en opgeruimd. Een speelmogelijkheid voor kinderen is wenselijk.
- Er wordt informatie gegeven over wachttijden. Zie de plattegrond van een aangepaste spreekkamer in figuur 2.2  op de volgende bladzijde.

### Voorbeeld:

Bij de Sociale Dienst Amsterdam moet een kantoor liggen in een bewoonde buurt en moet het kantoor goed bereikbaar zijn met het openbaar vervoer. Tevens wordt erop gelet dat er voldoende parkeer-ruimte in de omgeving aanwezig is. Dit om te voorkomen dat door een slechte bereikbaarheid de klanten al geïrriteerd bij de Sociale Dienst binnenkomen. De publieksruimte is schoon en netjes en er zijn verschillende voorzieningen aangebracht voor de klanten. Voor de kinderen van klanten is er een apart speelhoekje ingericht<sup>9</sup>.

## 3. Werkplekontwerp

De klantcontacten worden op verschillende plaatsen onderhouden, aan balies en in spreekkamers. Bij de inrichting van baliewerkplekken en spreekkamers is rekening gehouden met agressief gedrag van klanten. Dat houdt het volgende in:

- Baliewerkplekken zijn zo ontworpen dat klanten niet over de balie kunnen springen of over de balie heen de medewerker kunnen vastpakken. Een tassenplank, die afbreekt bij een belasting groter dan vijftig kilo kan dit bewerkstelligen evenals een brede balie<sup>10</sup>.
- Spreekkamers zijn zo ingericht dat medewerker en klanten zijn gescheiden van elkaar, dat er twee aparte ingangen (en uitgangen) zijn en dat de spreekkamer van buitenaf zichtbaar is.
- Klanten kunnen via een meeleesschermscherm zien welke informatie beschikbaar is.
- Er zijn alarminstallaties aanwezig die kunnen worden gebruikt in geval van nood.

### Voorbeeld:

Niet zelden worden alarminstallaties aangebracht bij baliewerkplekken en in spreekkamers. Maar vaak is de aanwezigheid noch hoe deze te gebruiken bekend bij de medewerkers. Ook is vaak niet bekend wat er moet gebeuren indien het alarm afgaat. Het is dus noodzakelijk dat met enige regelmaat wordt geoefend met het alarm.

## 4. Functieontwerp

De medewerker beschikt over voldoende mogelijkheden om de gevraagde diensten te leveren. De bevoegdheden en de regelmogelijkheden moeten voldoende groot zijn om klanten te kunnen helpen. Werkdruk en stress zijn factoren die een negatieve invloed hebben op de kwaliteit van de dienstverlening en daarom agressie kunnen veroorzaken. Door werkdruk en/of stress is de medewerker te gehaast om de klant goed te woord te staan.

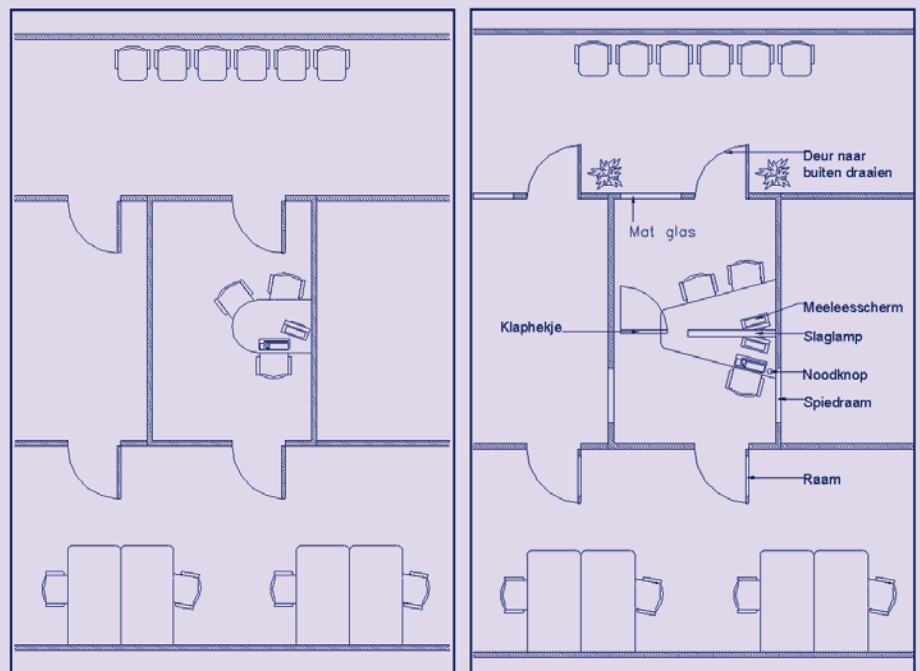
In sommige functies worden huisbezoeken afgelegd bij de klanten. In veel organisaties is het normaal dat medewerkers deze huisbezoeken alleen afleggen. Echter het is niet voorspelbaar welke situatie men daar zal aantreffen: is de

<sup>9</sup> S. de Vries e.a. Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag. Hoofddorp: TNO Arbeid 2002. p.84 e.v.

Figuur 2.2 Aangepaste spreekkamer<sup>10</sup>

Medewerkers van een bepaalde gemeente hebben in de spreekkamers geregeld problemen met agressieve klanten. Een aanzienlijke verbetering is te bereiken door de procedure van het ophalen van de klant te veranderen. Het oorspronkelijke 'nummertje trekken en wachten tot het belletje gaat' wordt afgeschaft; voortaan werken de medewerkers op afspraak, en halen op het afgesproken tijdstip de klant op. Deze is dan een naam in plaats van een nummer. De medewerker komt door de spreekkamer heen de wachtruimte in, zodat hij dan ook even snel de status van de spreekkamer kan controleren. Bovendien krijgt de klant een meelesscherm waarop hij alleen de voor hem relevante informatie te zien krijgt. De deurdraairichting wordt omgedraaid, een agressieve klant ondervindt zo geen hinder bij het verlaten van de spreekkamer. Op de gang zijn planten geplaatst zodat de ruimte direct achter de deur altijd vrij is, in de richting van de looproute. De tafel is vergroot waardoor er iets meer afstand is tussen medewerker en klant. Ook is er een klaphekje aangebracht, dat de medewerker desgewenst kan dichtdoen. Er zijn ramen toegevoegd waardoor medewerkers elkaar

in de gaten kunnen houden; ook naar de gang toe is een 'matglazen' raam gemaakt ter vergroting van de sociale controle. Ten slotte is er boven de tafel een goed verankerde lamp opgehangen; die moet een klant ontmoedigen met zijn stoel te smijten of over de tafel heen te klimmen.



klant alleen of niet, is hij of zij al geagiteerd of is er sprake van gebruik van stimulerende middelen. Ondanks veel ervaring in het vak blijkt het toch altijd weer moeilijk om een goede risico-inschatting te maken van de situatie die bij een huisbezoek wordt aangetroffen.

Aandachtspunten bij functieontwerp zijn:

- De medewerker beschikt over voldoende bevoegdheden om de klant te kunnen helpen.
- De organisatie van het werk biedt voldoende ruimte om de klant te woord te staan. De medewerker staat niet onder grote druk om de klant zo snel mogelijk de deur uit te hebben.
- Huisbezoek wordt zo veel mogelijk beperkt. Mocht dit nodig zijn, dan wordt dit gedaan door twee medewerkers. Er is altijd de mogelijkheid om met twee collega's op huisbezoek te gaan, indien de medewerker het risico te groot vindt.
- Er is een aan- en afmeldingsprocedure, zodat altijd bekend is waar de medewerker die op huisbezoek gaat, zich bevindt. De medewerker is bereikbaar via zijn mobiele telefoon en/of beschikt over een draagbaar alarm in geval nood. Er is een procedure waarin is beschreven wat gedaan moet worden indien de medewerker het alarm gebruikt (zie ook bijlage 2 Agressie protocol, punt 3).
- Er wordt regelmatig nagegaan of het werk niet te emotioneel belastend is voor de medewerker.
- De informatievoorziening over de klant is goed georganiseerd bijvoorbeeld door de aanwezigheid van een (elektronisch) dossier waaruit blijkt of de klant zich eerder agressief heeft gedragen.

**Voorbeeld:**

Bij de Sociale Dienst Amsterdam geldt de regel dat huisbezoeken met twee medewerkers worden gedaan. Het is ook regel om zich af te melden bij de portier met achterlating van het adres waar men naar toe gaat. De portier weet waar de medewerkers zijn en wanneer ze weer terug verwacht worden. Als de medewerkers niet op tijd terug zijn dan wordt nagegaan wat daarvan de reden is<sup>11</sup>.

## 5. Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid vervult een belangrijke voorwaardenscheppende rol bij een beleid gericht op terugdringing agressie en geweld. De volgende aspecten spelen een rol:

- Bij werving en selectie wordt gelet op het vermogen van medewerkers om met lastige situaties om te gaan. Het optreden van medewerkers mag niet agressie-bevorderend werken, zij moeten in staat zijn om met hun houding en gedrag een agressie dempende rol te kunnen vervullen. Enkele relevante competenties voor medewerkers die met klanten werken zijn:
  - Klant- en servicegerichtheid.
  - Inlevingsvermogen.
  - Onderhandelingsvaardigheid.
  - Relaties opbouwen en onderhouden.
  - Communicatief.
  - Overtuigingskracht
  - Doel- en resultaatgericht.
- Bij de werving wordt duidelijk aangegeven dat de medewerker tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden in aanraking kan komen met agressief gedrag van klanten.
- In de inwerkperiode worden nieuwkomers door ervaren medewerkers begeleid en geïntroduceerd in het werk. De ervaren medewerkers fungeren als mentor voor de nieuwe medewerkers.
- Jonge en onervaren medewerkers worden niet direct ingezet in lastige, dus agressie-gevoelige, situaties.
- In het opleidingsbeleid worden cursussen aangeboden waarin wordt geleerd om te gaan met agressie. Deze cursussen worden gevolgd door alle medewerkers met publiekscontacten.
- In de verdere professionalisering van medewerkers wordt nagegaan of het vermogen van de medewerker om met agressie om te gaan nog steeds adequaat is. Het eigen handelen van de medewerker is mede bepalend voor het ontstaan van agressie en de afhandeling daarvan. De eigen rol en het eigen handelen wordt besproken op het werkoverleg, in intervisie bijeenkomsten en in de functionerings- en beoordelingsgesprekken van medewerkers.

- Er is een loopbaanbeleid waarin is bepaald dat medewerkers die werken in emotioneel belastende situaties na verloop van tijd een andere functie gaan uitoefenen. Naarmate de duur dat een medewerker in een belastende functie toeneemt, neemt de kans op uitval ook toe. Om dit te voorkomen kunnen de gebruikelijke personeelsinstrumenten worden ingezet zoals functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en de persoonlijke ontwikkelingsgesprekken. Hierin wordt nagegaan welke loopbaanmogelijkheden de medewerker heeft.
- De stijl van leidinggeven is erop gericht om situaties met agressie bespreekbaar te maken en te houden. De rol van de leidinggevende is hierbij van groot belang. Hij of zij moet ervoor zorgdragen dat agressie en geweld op de agenda blijft staan, terwijl het voor hen niet altijd zichtbaar is dat er zich incidenten voordoen. De cultuur om incidenten te bespreken is open en veilig. Voorkomen moet worden dat slachtoffers van agressie door zogenaamd leuk bedoelde opmerkingen van collega's opnieuw worden getraumatiseerd. Voorbeeld: een politiemans werd gegijzeld en deed het letterlijk in zijn broek van angst. Na afloop van de gijzeling gaven de collega's als grap een luier.
- Er kan een relatie worden gelegd met het programma Investors in People (IIP). Het doel van het IIP-programma is een raamwerk aan te bieden waarmee organisaties hun personeelsbeleid kunnen verbeteren. Organisaties die deelnemen aan IIP worden gecertificeerd en ontvangen een keurmerk (zie:www.iipnl.nl).

**Voorbeeld:**

Bij sommige functies komt agressie en geweld zeer regelmatig voor. Zo vaak dat bekend is dat werknemers dergelijke functies niet langer dan een aantal jaren kunnen uitoefenen. De zogenaamde duurbelasting zorgt ervoor dat werknemers na verloop van tijd uitvallen. Gericht beleid betekent dan dat met werknemers bijtijds wordt nagegaan welke andere functies zij kunnen gaan uitvoeren, zodat de voortdurende spanning waaronder zij staan vermindert. Via functioneringsgesprekken en Persoonlijke Ontwikkelingsplannen wordt nagegaan welke ambities de medewerker heeft en welke loopbaanmogelijkheden er zijn.

<sup>10</sup> J. Jongenelen. Ergonomische maatregelen tegen agressie en geweld. Verhoog de kwaliteit van dienstverlening, organisatie en gebouw. In: Arbeidsomstandigheden 07/08/02, p 38 ev.

<sup>11</sup> S. de Vries e.a. Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag. Hoofddorp: TNO Arbeid 2002. P.87

## 6. Beleid gericht op terugdringen agressie en geweld

Het beleid gericht op terugdringen van agressie en geweld richt zich met name op het vaststellen welk type gedrag wel en welk type gedrag van klanten niet wordt geaccepteerd door de organisatie.

Het formaliseren van beleid gericht op het terugdringen van agressie en geweld omvat een aantal activiteiten.

- Er is een standpunt over welk type gedrag van klanten wel en wat niet wordt geaccepteerd. Het ontwikkelen van een dergelijk standpunt is niet eenvoudig, omdat dit maatwerk is. Te verwachten valt dat over bepaalde vormen van agressief gedrag, zoals dreigen met een wapen of slaan, de meningen eensluidend zijn. Maar er zijn vormen van agressief gedrag waarover de opvattingen uiteen lopen, zoals verbale agressie. Dat houdt in dat in de organisatie een discussie wordt georganiseerd met alle betrokkenen over de grenzen die worden getrokken. Van belang is dat hierbij de zogenaamde impliciete gedragsregels worden besproken. Elke medewerker die met klanten te maken heeft, heeft altijd wel voor zichzelf een aantal gedragsregels geformuleerd waar hij of zij zich aan houdt. Deze expliciteren en bespreken vormt een goede start voor het opstellen van algemene gedragsregels.
- Helderheid over gedragsregels betekent dat medewerkers zich gesteund weten door de organisatie indien zij van mening zijn dat klanten grenzen overschrijven.
- Afspraken over de gevolgen van het overschrijden van de gedragsregels door klanten, met andere woorden welke sancties hiermee verbonden zijn. Welke procedure treedt dan in werking, bijvoorbeeld er vindt eerst nog een verzoeningsgesprek plaats voordat sancties in werking treden. Ook kan worden gedacht aan het doen van aangifte bij de politie en aan het verhalen van toegebrachte schade op de daders. Het gaat hierbij niet alleen om directe schade, maar ook om vervolgschade, bijvoorbeeld als agressie leidt tot langdurig verzuim en/of arbeidsongeschiktheid van de medewerker.
- Het organiseren van opvang en begeleiding voor medewerkers die te maken hebben gehad met agressie en geweld. Deze opvang bestaat uit verschillende stappen:
  - Directe opvang door collega's en de leidinggevende.
  - Bij zwaardere incidenten: opvang door bedrijfsmaatschappelijk werkers die hiervoor zijn toegerust.
  - Bij zware incidenten: behandeling door specialisten gericht op verwerking van traumatische gebeurtenissen, gericht op voorkomen van posttraumatische stoornissen.
- Slachtoffers van agressie kunnen ook worden verwezen naar Slachtofferhulp.
- Meldings- en registratieprocedures voor incidenten met agressie en geweld (zie bijlage 1 waarin het registratieformulier van de gemeente Deventer is opgenomen).

### Voorbeeld:

#### *Westfries Gasthuis: Veilige zorg*

Het Westfries Gasthuis heeft posters gemaakt waarin de bezoekers en patiënten erop worden gewezen dat agressie ontoelaatbaar is. Deze posters hangen niet alleen in het ziekenhuis, maar ook bij andere instellingen waarmee het ziekenhuis samenwerkt: bij huisartspraktijken, bij tandartspraktijken, bij fysiotherapeuten en bij de politie. De strekking van de poster is: 'U bent welkom bij het WFG, maar wij nemen wel een aantal omgangsvormen in acht'.

Tevens heeft het Westfries Gasthuis een kaartje gemaakt met instructies voor de medewerkers hoe te handelen in geval van agressie en geweld. Daarbij wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen verbaal geweld, bedreiging, discriminatie en/of handtastelijkheden, en fysiek geweld.

Bij verbaal geweld luidt de instructie kalmeren. Als dat lukt dan moet het incident worden geregistreerd, lukt dat niet dan wordt de alarmknop gebruikt.

Bij bedreiging, discriminatie en/of handtastelijkheden wordt direct de alarmknop gebruikt en wordt de bewaking ingeschakeld. De bewaking grijpt in, registreert en deelt een gele kaart uit aan de veroorzaker. De gele kaart betekent dat een officiële schriftelijke waarschuwing wordt gegeven en dat bij een volgende overtreding de toegang tot het ziekenhuis wordt ontzegd.

Bij fysiek geweld wordt ook de alarmknop gebruikt, wordt de dader aangehouden en wordt een rode kaart getrokken. Met de rode kaart wordt de dader schriftelijk de toegang tot het gebouw ontzegd. Er wordt aangifte gedaan<sup>12</sup>.

Het gaat hierbij om alle vormen van agressief gedrag van klanten. De ervaring leert dat als eenmaal wordt toegegeven aan agressie, bijvoorbeeld bij de toekenning van een uitkering, dit later bijzonder moeilijk te corrigeren valt. Dat houdt in dat niet alleen de betrokken medewerker hiermee te maken heeft, maar ook andere collega's die de klant te woord staan. Bij het vaststellen wat wel en niet geregistreerd wordt is de uitkomst van de discussie over wat wel en niet wordt geaccepteerd van klanten maatgevend.

- Agressie en geweld verankeren in het arbobeleid door
    - a) opnemen van agressie en geweld in de risicoinventarisatie en -evaluatie
    - b) in het plan van aanpak
    - c) en in de ziekteverzuimregistratie (oorzaak van verzuim).
- Het A+O fonds heeft een checklist agressie en geweld laten ontwikkelen, die ondersteuning biedt bij het in kaart brengen van agressie en geweld. Op basis van deze informatie kan worden vastgesteld wat risicofuncties en/of risicogroepen zijn, zodat hiervoor specifiek beleid wordt ontwikkeld. (zie kadertekst).
- Medewerkers ondersteunen bij het indienen van aangiften bij politie.

De Arbomonitor Gemeenten ondersteunt bij het in kaart brengen van verschillende arborisico's bij een gemeente. De Arbomonitor biedt standaardiseerde vragenlijsten over werkdruk en werkstress, het bewegingsapparaat, beeldschermwerk, fysieke belasting, agressie en geweld op het werk, en lastig gedrag tijdens het werk. Door deze gestandaardiseerde vragenlijsten is het mogelijk om de situatie in de eigen gemeente te vergelijken met die van andere gemeenten. Hiermee beschikt een gemeente over een waardevolle benchmark bij het ontwikkelen van arbo-beleid. Zie: Arbomonitor Gemeenten. Gratis brochure kan worden besteld bij Misi bv, telefoonnummer 079-3431624 of [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl).

## 7. Dienstverlening

De medewerker is het gezicht van de gemeente. Hij of zij vertegenwoordigt bij het contact met de klant de gemeentelijke organisatie. Het gedrag van de medewerker is van groot belang, maar ook de manier waarop de dienstverlening vorm krijgt speelt een rol. Hierbij gelden de volgende aandachtspunten:

- De kwaliteit van de dienstverlening krijgt veel aandacht bijvoorbeeld door het beperken van wachttijden en doorlooptijden voor de burgers. Is bekend of tekortkomingen in de dienstverlening tot irritatie bij de burgers leiden en tot agressief gedrag? Kunnen klanten een klacht indienen en is er een procedure om deze te behandelen?
- Zijn gemeentelijke besluitvormingsprocessen transparant en kunnen burgers deze volgen (tracking en tracing)? Aangezien in veel gevallen de burgers geen alternatief hebben voor wat betreft de dienstverlening is dit noodzakelijk en moet de dienstverlening vlekkeloos verlopen. Interessant is wat de voorzitter van de Vereniging van Gemeentesecretarissen, de heer Bekkers hierover zegt: 'Daarnaast kent de overheid vele monopolies. Kenmerk van een monopolist is dat van hem of haar wordt verwacht dat de taken vlekkeloos worden uitgevoerd. Een fout wordt zwaar aangerekend, omdat de klanten geen alternatief hebben'<sup>13</sup>. Om de kwaliteit van de dienstverlening aan burgers te verbeteren heeft het Rijk een aparte subsidieregeling in het leven geroepen: zie [www.minbzk.nl](http://www.minbzk.nl), onder de rubriek overheidspersoneel.
- De communicatie met de klanten vindt plaats in begrijpelijk Nederlands en niet in formeel ambtelijk-juridisch taalgebruik.
- Er is aansluiting bij kwaliteitsprocedures die veel gemeenten kennen, zoals het INK-model. Gedacht kan ook worden aan klantenpanels om de kwaliteit van de dienstverlening door klanten te laten beoordelen.

- De gemeente communiceert met klanten over de gedragsregels die worden gehanteerd en de daarbij horende sancties indien deze gedragsregels worden overschreden.
- Locale regelgeving wordt getoetst op agressie-gevoeligheid.

## 8. Samenwerking met andere organisaties

Het gaat om de afspraken die een gemeente maakt met politie en justitie voor ondersteuning en vervolging.

Aandachtspunten zijn:

- Zijn er afspraken met de politie over bijstand en ondersteuning indien dat gewenst wordt? Binnen hoeveel tijd kan de politie ter plekke zijn?
- Zijn er afspraken gemaakt over wanneer de politie een aangifte wil opnemen, dat wil zeggen wanneer zij de agressie ernstig genoeg vindt voor een proces-verbaal.
- Is met de officier van Justitie afgesproken wanneer wordt overgegaan tot vervolging van een agressieve klant? Is afgesproken dat de aangifte anoniem kan plaatsvinden, dat wil zeggen dat het huisadres van de klager niet bekend is bij de aangeklaagde. De klager gebruikt het adres van de gemeente. NB: In de Tweede Kamer ligt een wetsvoorstel, waarin wordt voorgesteld dat personen die een misdrijf plegen tegen werknemers zwaarder gestraft kunnen worden dan het huidige strafrecht momenteel toestaat<sup>14</sup>.

### Voorbeeld:

Het Westfries Gasthuis heeft een veiligheidsconvenant afgesloten met de politie en het Openbaar Ministerie. Hierin zijn afspraken gemaakt over optreden na urgente meldingen. Eenmaal per zes weken is er overleg tussen het ziekenhuis en de politie over het veiligheidsbeleid. Ook is in het veiligheidsconvenant vastgelegd dat medewerkers aangifte kunnen doen met hun eigen naam, maar met het ziekenhuis als woonadres<sup>15</sup>.


<sup>12</sup> Zie: Voorzorg. Tijdschrift over arbeidsomstandigheden, verzuim en reïntegratie in Zorg en Welzijn. Nummer 4, februari 2003. P.3 e.v.

<sup>13</sup> De functie van gemeentesecretaris verandert. In: Overheidsmanagement 2002/9.

<sup>14</sup> Tweede Kamer, vergaderjaar 2001-2002, 26 295, nr 7.

<sup>15</sup> Zie: Voorzorg. Tijdschrift over arbeidsomstandigheden, verzuim en reïntegratie in Zorg en Welzijn. Nummer 4, februari 2003. P.3 e.v.

## 2.5 Rol van verschillende partijen: beleid maken doe je niet alleen

Aan de hand van tabel 2.3  wordt duidelijk dat een aanpak gericht op terugdringing van agressie en geweld betekent dat verschillende partijen moeten samenwerken. Het gaat om:

Tabel 2.3 Rol van verschillende partijen

Welke partij	Wat
De wethouder met portefeuille P&O en de gemeentesecretaris	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erkenning agressieproblematiek en spreekt uit dat agressie jegens personeel onaanvaardbaar is.</li> <li>- Bepaalt beleidsuitgangspunten en bepaalt de doelstellingen ten aanzien van agressie en geweld.</li> <li>- Zorgt voor verbinding met planning en controlcyclus.</li> <li>- Bepaalt relaties met andere beleidsprogramma's zoals INK, lip etc.</li> <li>- Stelt middelen en tijd ter beschikking.</li> <li>- Ziet erop toe dat lokale regelgeving agressie-vrij is.</li> <li>- Stelt uitvoeringsproblemen van de regelgeving voor zover dit leidt tot agressie en geweld ter discussie bij relevante andere organisaties (VNG, ministeries).</li> </ul>
De ondernemingsraad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overlegt met de bestuurder.</li> <li>- Ziet toe op contract met arbodienst v.w.b. onderwerp agressie en geweld, gebruikt het instemmingsrecht hiertoe.</li> <li>- Informeert zich over de voortgang beleid.</li> <li>- Adviseert over beleid agressie en geweld.</li> <li>- Stimuleert en neemt initiatieven.</li> <li>- Organiseert zo nodig hoorzittingen met personeel.</li> </ul>
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agendeert agressie en geweld, de te nemen maatregelen en de voortgang op het MT-overleg.</li> <li>- Faciliteert maatregelen gericht op terugdringen agressie en geweld.</li> <li>- Beoordeelt leidinggevenden op hun anti-agressie aanpak en inspanningen.</li> </ul>
Leidinggevenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Is bevoegd om bij agressie op te treden (waarschuwingen te geven en ontzegging toegang op te leggen).</li> <li>- Maakt agressie bespreekbaar o.a. aan de hand van de registratie van incidenten.</li> <li>- Zorgen voor een adequate registratie van agressie-incidenten, zien erop toe dat medewerkers de formulieren invullen.</li> <li>- Agendeert dit op het werkoverleg.</li> <li>- Organiseert intervisie.</li> <li>- Zorgt ervoor dat agressie en geweld aan de orde komt in functionerings- en beoordelingsgesprek en in het POP.</li> </ul>



Welke partij	Wat
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellen incidenten aan de orde.</li> <li>- Houden zich aan afspraken en protocollen.</li> <li>- Registreren en melden alle incidenten bij leidinggevenden.</li> <li>- Doen het maximale om agressie en geweld te voorkomen door eigen houding en gedrag.</li> <li>- Stellen eigen gedrag ter discussie in intervisie.</li> </ul>
Arbocoördinator	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coördineert beleid, initieert, voert uit.</li> <li>- Organiseert RI&amp;E en plan van aanpak.</li> <li>- Zorgt voor incidentenregistratie en analyseert deze v.w.b. risicogroepen, risicofuncties en -tijdstippen en adviseert over te nemen maatregelen.</li> <li>- Bewaakt de voortgang.</li> <li>- Faciliteert het opstellen van gedragsregels en protocollen.</li> <li>- Organiseert het netwerk van deskundigen.</li> </ul>
P&O	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgt voor verbinding met andere delen personeelsbeleid.</li> <li>- Organiseert cursussen en trainingen.</li> <li>- Organiseert de nazorg bij incidenten.</li> <li>- Ontwikkelt protocollen.</li> <li>- Ondersteuning medewerkers bij het doen van aangiften.</li> </ul>
Beheerders van gebouwen en/of de verhuurder van een gebouw	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgt voor veiligheid in gebouw: ontruiming, vluchtwegen.</li> <li>- Zorgt voor klantvriendelijke ontvangstruimten.</li> <li>- Regelt technische veiligheidsvoorzieningen, zoals alarminstallaties, toegangscontrole, videobewaking.</li> </ul>
Arbodienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registratie ziekteverzuim i.v.m. agressie.</li> <li>- Signaleert agressie en geweld in ziekteverzuim.</li> <li>- Agressie en geweld in Pago.</li> <li>- Adviseert over werkplekverbeteringen.</li> </ul>
Politie en justitie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afspraken over ondersteuning bij incidenten.</li> <li>- Afspraken over de mogelijkheid om anoniem aangiften te doen (d.w.z. op adres van de gemeente).</li> <li>- Afspraken met het openbaar ministerie over vervolging van daders.</li> </ul>

## 2.6 Handhaving door de Arbeidsinspectie

De Arbeidsinspectie handhaaft de Arbowet en voert daarvoor gerichte inspecties uit (zie: [www.arbeidsinspectie.nl](http://www.arbeidsinspectie.nl)). De Arbeidsinspectie zal voor het onderwerp agressie en geweld op de volgende punten letten.

- De Arbeidsinspectie onderzoekt of er sprake van agressie en geweld door de werkgever en werknemers te bevragen.
- Beschikt de gemeente over een beleidsaanpak die eruit bestaat dat:
  - Agressie en geweld onderdeel zijn van de risico-inventarisatie en -evaluatie.
  - Concrete maatregelen zijn opgenomen in het Plan van Aanpak.

- Heeft de gemeente doeltreffende maatregelen genomen gericht op vermindering van agressie en geweld door:
  - Het verzorgen van voorlichting en onderricht.
  - De aanwezigheid van protocollen voor werkzaamheden waar agressie en geweld kan voorkomen.
  - Het hebben van een meldingsprocedure.
  - Bespreken van voorvallen met agressie en geweld in het werkoverleg.
  - Het nemen van materiele, bouwkundige en/of technische maatregelen.
  - Het hebben van procedures voor opvang en begeleiding van werknemers die in aanraking zijn gekomen met agressie en geweld.

De Arbeidsinspectie heeft in de periode 1996 – 2000 bij in totaal 550 gemeenten inspecties uitgevoerd, waarbij ook is nagaan welke activiteiten gemeenten uitvoeren ten aanzien van agressie en geweld<sup>16</sup>. De Arbeidsinspectie stelt in zijn rapportage vast dat medewerkers met publiekscontacten, zoals bij de sociale diensten, bouw- en woningtoezicht en burgerzaken, vaak in aanraking komen met agressie en geweld. Gemeenten hebben echter volgens de Arbeidsinspectie zelden een beleid ontwikkeld gericht op het terugdringen van agressie en geweld. Er zijn in totaal 164 overtredingen vastgesteld door de Arbeidsinspectie, waarbij bleek dat beleid ontbrak of niet voldoende was uitgewerkt. In het plan van aanpak komt volgens de Arbeidsinspectie agressie en geweld aan de orde, maar het ontbrak veelal aan het nemen van concrete maatregelen.

## 2.7 Stappenplan voor implementatie van beleid

Voor het nemen van maatregelen gericht op het terugdringen van agressie en geweld en op de nazorg, zal enige tijd nodig zijn. Daarbij is het de vraag hoever een organisatie bereid is te gaan bij het nemen van maatregelen. Een aantal gemeenten heeft al op basis van regelmatig voorkomende incidenten maatregelen genomen. Het kan gaan om een uiteenlopende set van maatregelen, waarbij niet altijd de samenhang duidelijk is. Zo organiseren gemeenten vaak cursussen en trainingen waarbij medewerkers leren omgaan met agressie en geweld. Dit kan een eerste stap zijn om het onveiligheidsgevoel van medewerkers weg te nemen, maar dit is onvoldoende om structureel bij te dragen aan de vermindering van agressie en geweld. Wil een beleid gericht op terugdringing van agressie en geweld leiden tot succes, dan is een systematische beleidsaanpak, ook wel een arbozorgsysteem, noodzakelijk. Een systematische beleidsaanpak agressie en geweld is het meest effectief indien deze aansluit bij de planning en controlcyclus van gemeenten<sup>17</sup>. Immers als deze maatregelen niet bijtijds op begrotingsbesprekingen aan de orde komen, dan wordt er geen geld gereserveerd en kunnen maatregelen die geld kosten niet worden genomen.

Een systematische beleidsaanpak bestaat uit de volgende stappen:

- Het opzetten van een goed registratiesysteem voor voorvallen met agressie en geweld. Dit registratiesysteem biedt inzicht in de omvang van de incidenten, de tijdstippen en de risicogroepen. Een voorbeeld van een dergelijke registratie is het registratieformulier van de gemeente Deventer (zie bijlage 1).
- Het opstellen van een plan van aanpak, waarin wordt aangegeven welke activiteiten worden ondernomen en welke middelen daarvoor nodig zijn. Bij het opstellen van het plan van aanpak wordt aangegeven hoe de samenhang is met andere beleidsterreinen en wie daarvoor moet worden benaderd (zie tabel 2.3). In het plan van aanpak wordt ook beschreven welke bevorderende en belemmerende factoren aanwezig zijn om tot een gericht beleid te komen.
- Het bepalen van prioriteiten, waarin wordt beschreven welke activiteiten het eerst worden opgepakt. Overwegingen voor het bepalen van prioriteiten zijn het aantal medewerkers dat te maken heeft met agressie en geweld, de ernst ervan en de gevolgen. Uitgaande van de resultaten van de nulmeting (zie paragraaf 2.2) behoren baliemedewerkers en buitendienstmedewerkers tot de risicogroepen.
- Vervolgens wordt bepaald welke activiteiten worden opgestart om incidenten met agressie voor de risicogroepen te beperken. Te denken valt aan het opstellen van een top-5 van activiteiten, waarvan mag worden verwacht dat deze activiteiten binnen de beleidsperiode kunnen worden gerealiseerd. Een overweging bij deze top-5 is dat deze haalbaar en realistisch is, zodat concrete resultaten kunnen worden getoond. Zo kan het opstellen van een agressie protocol één van de activiteiten zijn (zie bijlage 2).
- Er wordt afgesproken wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de activiteiten en op welke termijn deze zijn afgerond. Hierover vindt regelmatig terugkoppeling plaats naar alle betrokkenen.
- Tenslotte wordt aan het eind van de beleidsperiode door middel van een evaluatie de balans opgemaakt, waarbij wordt nagegaan of de geformuleerde doelstellingen zijn gehaald. Deze evaluatie levert gegevens op voor het bepalen van de activiteiten voor de volgende beleidsperiode. Het spreekt voor zich dat deze evaluatie met alle betrokkenen wordt besproken.

<sup>16</sup> Ministerie van SZW. Arbeidsinspectie. Eindrapportage. Inspectieprojecten gemeenten 1996 – 2000. Februari 2002.

<sup>17</sup> Zie ook: Werkboek Zorgen dat het werkt. organiseren en implementeren van arbo-, verzuim- en reïntegratie beleid. A+O fonds Gemeenten 2003.

## 2.8 Tips voor de ondernemingsraad

De ondernemingsraad kan verschillende activiteiten oppakken met het oog op het terugdringen van agressie en geweld. De procedurele rol van de ondernemingsraad staat kort beschreven in paragraaf 2.5.

De volgende tips worden gegeven voor ondernemingsraden.

- Wordt agressie en geweld in voldoende mate serieus genomen in de gemeente? Vormt agressie en geweld onderdeel van de risico-inventarisatie en -evaluatie en is in het plan van aanpak omschreven welke activiteiten worden ondernomen? Als agressie en geweld niet in de risico-inventarisatie is opgenomen, kan de OR a) bevoornden dat dit wel gebeurt (zie de checklijst Arbomonitor Gemeenten) of b) een eigen onderzoek (laten) uitvoeren. In het laatste geval kan de OR een onderzoek onder medewerkers uitvoeren of medewerkers uitnodigen hun ervaringen met agressie en geweld bij de OR te melden.
- De OR let op zaken als a) functies die een vergroot risico hebben om met agressie en geweld in aanraking te komen tijdens het werk b) categorieën medewerkers die vaak in aanraking komen met agressie (jongeren, vrouwen) en c) mogelijke risico-tijdstippen.
- Stel als OR voor om een proefproject te starten bij een dienstonderdeel om ervaringen op te doen met een aanpak gericht op het verminderen van agressie.
- Van belang is dat in de organisatie een redelijke één-duidige omschrijving wordt gehanteerd wat onder agressie en geweld wordt verstaan. De OR dringt er bij de bestuurder op aan dat een dergelijke discussie wordt gevoerd. Als de bestuurder dat niet wil of doet, kan de OR dit zelf organiseren. Bijvoorbeeld door het organiseren van een hoorzitting.
- Is er afgesproken om incidenten met agressie en geweld te registreren en te melden? Is er een registratieformulier dat op alle werkplekken aanwezig is en worden de gegevens verwerkt en geanalyseerd? Wordt op basis daarvan nagegaan wat mogelijke oorzaken kunnen zijn van agressie (zoals kwaliteit van de dienstverlening, gedrag en houding medewerkers) en wat mogelijke maatregelen zijn? Hangen incidenten met agressie samen met bijvoorbeeld werkdruk?
- Bij nieuwbouw en/of verbouwplannen ziet de OR erop toe dat aandacht wordt besteed aan het verminderen van agressie en geweld.
- De OR vraagt om een evaluatie van de genomen maatregelen om na te gaan of deze maatregelen hun beoogde effect hebben bereikt.

## 2.9 Conclusies

Agressie en geweld komt helaas veelvuldig voor bij gemeenten. Dit noodzaakt gemeenten tot een systematische beleidsaanpak gericht op het terugdringen van incidenten met agressie en geweld. Dit leidt tot de volgende conclusies:

- Agressie en geweld komt voor, maar het is niet acceptabel. Het management van de gemeente zal duidelijk moeten maken dat agressie en geweld 'er niet bij hoort'.
- Gemeenten zullen met medewerkers een discussie moeten voeren over de vraag welk gedrag van klanten acceptabel wordt gevonden en welk gedrag niet. Deze gedragsregels worden helder gecommuniceerd met de klanten.
- Er wordt bepaald welke sancties gelden indien klanten zich niet houden aan de gedragsregels.
- Een beleidsaanpak gericht op het tegengaan van agressie en geweld moet samengaan met het verder optimaliseren van de kwaliteit van de dienstverlening.
- Het terugdringen van agressie en geweld is pas succesvol, indien dit in samenhang wordt gezien met andere beleidsonderwerpen van de gemeente.
- De OR speelt een belangrijke rol bij een beleidsaanpak gericht op het terugdringen van agressie en geweld.



# 3 Pesten op het werk

## 3.1 Wat wordt verstaan onder pesten op het werk?

Pesten op het werk staat de laatste tijd sterk in de publieke belangstelling. Onderzoek toont aan dat pesten ingrijpende gevolgen heeft voor slachtoffers en organisatie. De Arboret (1998; artikel 4, tweede lid) verplicht gemeenten om binnen het algemene arbeidsomstandighedenbeleid een beleid te voeren gericht op het beschermen van werknemers tegen seksuele intimidatie en agressie en geweld. Onder agressie en geweld verstaat de wet 'voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid'. Op grond van discussies in het Europese parlement valt ook pesten onder agressie. Het betreft hier interne agressie onder het personeel. Maar wat is pesten precies? De Arboret en de Arbeidsinspectie geven hier nog geen omschrijving van. Ook in de Europese Unie bestaat er nog geen algemeen geaccepteerde definitie. In de praktijk blijken dan ook veel verschillende definities in omloop te zijn. Hieronder zijn twee voorbeelden van definities opgenomen, die een duidelijk beeld van pesten verschaffen.

In de Nederlandse wetenschappelijke literatuur is een gangbare definitie van pesten: *het gaat om vijandig, vernederend of intimiderend gedrag, dat steeds gericht is op dezelfde persoon. Het gebeurt vaak en gedurende langere tijd. De persoon die het doelwit is, kan zich er niet effectief tegen verweren*<sup>18</sup>.

Pesten heeft dus een systematisch karakter. Incidentele plagerijtjes of vervelende gebeurtenissen worden in de definitie niet tot pesten gerekend. Evenmin gaat het om pesten bij conflicten tussen twee even sterke partijen, waarbij ongewenst gedrag over en weer gaat. Pestgedrag kan worden uitgevoerd door leidinggevenden, collega's of ondergeschikten.

Er worden zeven hoofdvormen<sup>19</sup> van pesten onderscheiden. Dit zijn:

1. **Sociaal isoleren.** Bijvoorbeeld iemand negeren, iemand in een kamertje veraf van collega's plaatsen, steeds dezelfde persoon als enige niet meevragen voor de lunch;
2. **Werken onaangenaam of onmogelijk maken.** Door bijvoorbeeld bestanden van computers te wissen, belangrijke telefoontjes niet door te geven, steeds te zorgen dat vergaderingen zo gepland zijn dat één persoon niet mee kan doen, iemands arbeidsresultaten manipuleren;
3. **Bespotten** met bijvoorbeeld uiterlijk, gedrag, manier van praten of lopen of seksuele voorkeur;

4. **Roddelen/geruchten verspreiden** met het doel iemands reputatie te schaden;
5. **Dreigementen.** Er wordt bijvoorbeeld gezegd: "wacht maar, het wordt allemaal nog veel erger" of er wordt voortdurend bedreigd met ontslag;
6. **Lichamelijk geweld.** Iemand wordt bijvoorbeeld opgesloten of krijgt een duw;
7. **Seksuele intimidatie** (met gebaren, verbaal of fysiek).

### Voorbeeld:

Bij de stadsreiniging van een gemeente wordt vaak een grapje uitgehaald. Net als de vuilnisman een zak in de vuilniswagen wil gooien, rijdt de vuilniswagen een heel klein stukje naar voren en gooit de vuilnisman mis. Dit gebeurt een keer of drie, daarna wordt er gelachen en weer gewoon gewerkt. Iedereen, ook de 'voor de gek gehouden' vuilnisman, vindt dat dit soort grappen de sfeer verlevendigt. Het wordt echter iets anders als steeds dezelfde persoon de klos is en het niet bij drie keer misgooien blijft. Het 'grapje' wordt dan gebruikt om steeds dezelfde persoon te vernederen. Er is dan sprake van pesten.

Een andere, veel ruimere, definitie van pesten geeft het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het werk: *Pesten op het werk is herhaald onredelijk gedrag dat tegen een werknemer of groep werknemers is gericht en een risico oplevert voor de gezondheid en veiligheid. In het kader van deze definitie:*

- staat "onredelijk gedrag" voor gedrag dat naar het oordeel van een redelijk persoon, met inachtneming van alle omstandigheden, leidt tot vernedering, kleinering of bedreiging.
- omvat de term "gedrag" handelingen van individuen of van een groep. Ook bepaalde werksystemen kunnen worden aangewend als middel om te vernederen, kleinieren of bedreigen.
- omvat de term "risico voor de gezondheid en veiligheid" risico's voor de geestelijke of lichamelijke gezondheid van de betreffende werknemer<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> Hubert, A.B. Furda, J. Steensma, H. (2001). Mobbing en systematisch pestgedrag in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 14 (6), 378-396.

<sup>19</sup> Hubert, A.B. (1999). De 13 meest gestelde vragen over pesten op het werk. Amsterdam: FNV.

<sup>20</sup> Definitie opgenomen in: European Agency for Safety and Health at Work. Facts sheets, nr. 23, <http://agency.osha.eu.int>

Seksuele intimidatie en bepaalde vormen van discriminatie zijn onder de definities van pesten te scharen. In de beleidspraktijk ziet men vaak dat pesten, seksuele intimidatie en discriminatie gezamenlijk onder de noemer 'ongewenste omgangsvormen op het werk' worden aangepakt.

## 3.2 Wat is bekend over pesten op het werk?

In de jaren '90 is onderzoek naar pesten op het werk in Europa op gang gekomen. Pesten komt in bijna alle organisaties voor. Maar in sommige organisaties komt het veel vaker voor dan in andere. Blijkbaar hebben zulke organisaties eigenschappen die het ontstaan van pesten bevorderen. Een aantal eigenschappen kan het voorkomen van pesten beïnvloeden:

### De omgangscultuur (normen en waarden)

Systematisch pestgedrag komt het meest voor in door mannen gedomineerde organisaties<sup>21</sup>. Voorts gaat een cultuur waarin veel competitie, jaloezie en klikjes-vorming voorkomt, veelal gepaard met pestgedrag. Daarnaast is ook de wijze waarop gecommuniceerd wordt van belang. Op werkplekken waar men niet naar iedereen luistert, problemen en meningen niet openlijk bediscussieerd worden, en verschillen (in mening) tussen mensen niet geaccepteerd worden, komt systematisch pestgedrag vaker voor. Zo worden op werkplekken waar pesten veel voorkomt verschillen van mening opgelost op basis van iemands positie, of autoriteit of door middel van dienstbevel. Ook is op deze werkplekken vaker sprake van een ruzie-achtige sfeer<sup>22</sup>.

### De stijl van leidinggeven

Een sterke leidinggevende, die interesse in het individuele groepslid heeft (sociaal-emotionele stijl van leidinggeven) kan systematisch pestgedrag tegengaan. Het is van belang dat er een goede sfeer heerst op de afdeling en dat de leidinggevende werknemers durft aan te spreken op ongewenst gedrag.

### De hiërarchische structuur

Een sterke hiërarchische structuur waarbij een leidinggevende zich door ondergeschikten in zijn prestaties bedreigd voelt, kan leiden tot systematisch pestgedrag door de leidinggevende<sup>23</sup>. De positie die iemand inneemt in een organisatie bepaalt ook de kans om gepest te worden. Pestgedrag gaat meestal uit van leidinggevend en of

collega's en zelden van ondergeschikten. Om te kunnen pesten is een zekere macht nodig.

### De mate waarin rolconflicten vóórkomen.

Het vóórkomen van rolconflicten waarbij werknemers geconfronteerd worden met tegengestelde, onderling strijdige opdrachten vertoont een samenhang met pestgedrag<sup>24</sup>.

Bij seksuele intimidatie en discriminatie zijn daarnaast de getalsverhoudingen van minderheids- en meerderheidsgroepen in de personeelssamenstelling en de functieverdeling tussen deze groepen van belang. Over de meest gunstige personeelssamenstelling bestaat vooralsnog geen consensus onder de onderzoekers. Het is zeker wel van belang dat minderheidsgroepen ook in de hogere functies vertegenwoordigd zijn.

### Gevolgen voor het slachtoffer

Over één ding zijn alle onderzoekers het eens: pesten heeft zeer ernstige gevolgen voor de gezondheid. Het is verbaazingwekkend hoe snel een slachtoffer dat systematisch wordt gepest aftakelt. Reeds na enkele dagen lijden slachtoffers onder psychosomatische klachten, zoals: maag- en darmklachten, hoofdpijn, moeite met in- en doorslapen, hartkloppingen, transpiratie en gespannenheid. Dat breekt op. Slachtoffers komen daardoor vaak vreemd over. Ze kunnen zich niet goed concentreren, kunnen niet rustig hun verhaal vertellen en zijn snel geïrriteerd. Hierdoor komen slachtoffers in een vicieuze cirkel terecht. Doordat ze zich vreemd gedragen, vindt de omgeving het wel begrijpelijk dat ze gepest worden. Sommige slachtoffers worden depressief en lopen rond met gedachten over zelfmoord. Na verloop van een half jaar pesten vertoont ongeveer 95%

<sup>20</sup> Einarsen, S., Skogstad, A. (1996). Bullying at work: epidemiological findings in public and private organization. *European work and organizational psychologist*, 5 (2), 185-201.

<sup>21</sup> Vartia, M. (1996). The sources of bullying – Psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), p. 203-214.

<sup>22</sup> Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen – Überblick zum stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 43 (1), 1-25.

<sup>23</sup> Einarsen, S., Skogstad, A. (1996). Bullying at work: epidemiological findings in public and private organization. *European work and organizational psychologist*, 5 (2), 185-201.

<sup>24</sup> Leymann, H. (1993). *Mobbing, Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

van de slachtoffers duidelijke symptomen van angststoornissen en een Post Traumatisch Stress Syndroom (PTSS). Ze hebben nachtmerries en zijn continu in hun hoofd met het pesten bezig. Ze kunnen het niet meer van zich afzetten, proberen wanhopig greep op de situatie te krijgen of deze te begrijpen. Slachtoffers hebben last van hevige gevoelens van schuld, angst en woede. Houdt het pesten nog langer aan, dan veranderen slachtoffers (blijvend) van persoonlijkheid, ze worden angstig en wantrouwend naar iedereen om zich heen. Achter elke goedbedoelde actie wordt een nieuwe aanval gezocht. Deze mensen worden blijvend arbeidsongeschikt. Het is dus van groot belang om bij pesten tijdig in te grijpen!

### Gevolgen voor de gemeente

Van alle slachtoffers van pesterijen is 22% als gevolg van het pesten enige tijd ziek thuis (geweest). Als gevolg van seksuele intimidatie heeft 7% van de slachtoffers enige tijd verzuimd. Dit blijkt uit de evaluatie van de Arboret. Pesten heeft echter niet alleen gevolgen voor het slachtoffer. Ook werknemers die zelf geen slachtoffer zijn, maar wel pesten op het werk waarnemen hebben welzijns- en psychosomatische klachten, zo blijkt uit onderzoek van de Universiteit van Leiden. Vermoedelijk zijn de verpeste werksfeer, de angst om zelf slachtoffer te worden, alsmede schuldgevoelens omdat men het slachtoffer niet kan helpen hier debet aan. Waar gepest wordt, ligt ook het verzuim fors hoger. Ook gaan mensen met minder plezier naar hun werk en hebben ze een hogere verloopintentie. Pesten vormt dus een probleem voor de hele afdeling en kan de arbeidsverhoudingen ernstig verstoren.

### Voorbeeld:

Bij een organisatie met 1000 medewerkers en 66 afdelingen geeft 4,4% van de medewerkers aan slachtoffer te zijn van pestgedrag. Deze 4,4% werknemers werken wel verspreid over 18 (27% van de) afdelingen. Op afdelingen waar pestgedrag voorkomt ligt het ziekteverzuim gemiddeld 5,3 dagen per persoon per jaar hoger. Deze afdelingen zorgen voor 2210 extra verzuimdagen (15,5% van het totale verzuim). Pesten blijkt in dit bedrijf meer invloed te hebben op de verzuimcijfers dan de werkdruk .

## 3.3 Stand van zaken bij gemeenten

Regelmatig verschijnen in de pers uiteenlopende percentages over het vóórkomen van pesten op het werk. Deze variëren van 3,5 tot wel 16 procent. De variatie is toe te schrijven aan verschillen in de gehanteerde definities van pesten. Duidelijk is inmiddels dat pesten zich in alle branches en alle soorten organisaties voordoet. Er zijn wel verschillen. Dit blijkt uit een studie onder ruim 69.000 werknemers in 11 sectoren. In de sector openbaar bestuur/overheid rapporteren bovengemiddeld veel werknemers, dat zich vervelende gebeurtenissen met de leidinggevende en met collega's voordoen. Ook agressie tussen collega's komt in deze sector bovengemiddeld vaak voor. Bovendien worden er relatief vaak opmerkingen/ grapjes met een seksuele ondertoon gemaakt <sup>29</sup>.

Tabel 3.1 Aard en omgang van pesten bij de lagere overheid (N=2200)

Pestgedrag	% werknemers dat het pestgedrag wekelijks op de eigen afdeling waarnam (in de afgelopen 6 maanden)
Roddelen over steeds dezelfde persoon	30 %
Steeds dezelfde persoon belachelijk maken	17 %
Steeds dezelfde persoon onnodig veel kritiek geven	17 %
Steeds dezelfde persoon verkeerd beoordelen	13 %
Iemand sociaal isoleren	13 %
Steeds dezelfde persoon de nare klussen geven	11 %
Iemand uitschelden	3 %
Iemand bedreigen	2,5 %
Fysiek geweld	1,1 %
Seksueel lastigvallen	0,5 %

© Licentie Leidse Mobbing Schaal verkrijgbaar bij Hubert Consult (gegevens verzameld door NISSO/ABVAKABO FNV)

<sup>29</sup> Hubert, A.B., Veldhoven, M. van (2001) Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10, (4), 415-424.

Pesten vormt niet alleen een probleem voor slachtoffers, maar heeft ook negatieve gevolgen voor medewerkers die pesten waarnemen. In de sector lagere overheid is aan 2200 werknemers gevraagd hoe vaak zij verschillende vormen van pestgedrag op hun afdeling hebben waargenomen in de afgelopen 6 maanden (zie tabel 3.1).

De gegevens laten zien dat werknemers in de sector lagere overheid veel pestgedrag op hun afdeling waarnemen. In het totaal zegt 37% van de werknemers bij de lagere overheid dat minimaal één van de pestvormen wekelijks is voorgekomen op de eigen afdeling. Dit percentage is relatief hoog vergeleken met een aantal referentiegroepen waar dezelfde vragenlijst is afgenomen, te weten: een politiekorps (31%), kantoor/productiebedrijven (25%) en een bank- en verzekeringsmaatschappij (19%). Alleen werknemers in ziekenhuizen nemen wekelijks ongeveer evenveel pestgedrag op de afdeling waar (39%).

Uit de Arbomonitor gemeenten, waarvoor 2828 medewerkers van gemeenten zijn ondervraagd, blijkt dat pestgedrag vaak voorkomt bij gemeenten. Op de vraag of medewerkers te maken hebben met lastig gedrag wordt door 29% van de medewerkers bevestigend geantwoord (zie tabel 3.2).

Gemiddeld geeft 12% van de ondervraagde medewerkers aan dat het lastige gedrag afkomstig is van collega's en/of leidinggevenden. Vier categorieën medewerkers hebben duidelijk vaker te maken met lastig gedrag van collega's en/of leidinggevenden: medewerkers in de buitendienst, medewerkers die facilitaire functies uitoefenen, leidinggevenden en stafmedewerkers.

Wat opvalt is dat het gemiddelde percentage uit de Arbomonitor duidelijk lager ligt dan de eerder genoemde 37%. Dit verschil wordt verklaard door de vraagstelling. In die 37% gaat het niet alleen om de vraag of men zelf is gepest, maar ook om de vraag of men dit in de directe omgeving heeft meegemaakt

### 3.4 Maatregelen tegen pesten op het werk

Pesten heeft, zoals we gezien hebben, zeer ernstige gevolgen en komt bij de (lagere) overheid relatief vaak voor. Reden voor gemeenten om hier iets aan te doen. De maatregelen die gemeenten kunnen nemen, liggen op het preventieve en repressieve vlak. Voorwaarde voor het functioneren van een repressieve aanpak, is een uitgewerkt en gedragen preventief beleid.

Pesten wordt vaak gezamenlijk met seksuele intimidatie en discriminatie onder de noemer 'ongewenste omgangsvormen' beleidsmatig bestreden. Dit heeft voordelen. Het is efficiënt en schept duidelijkheid voor werknemers. Zoals een vertrouwenspersoon het omschrijft: *"Werknemers weten vaak zelf niet het onderscheid tussen seksuele intimidatie, pesten en discriminatie. Het mag niet zo zijn, dat hen dat ervan weerhoudt, melding hiervan te maken of een vertrouwenspersoon te benaderen."*

**Tabel 3.2 Lastig gedrag in de laatste 12 maanden** (voorjaar 2001 - voorjaar 2002)

	Balie	Beleids-werk	Buiten-dienst	Facilitair	Leiding	Secretarieel	Staf
Lastig gedrag van de leiding en/of collega's	-		+	+	++	-	++

**Toelichting:**

+ en ++ betekenen dat de geanalyseerde groep *ongunstig* verschilt met de referentiegroep; - en -- zijn gunstig.

## Preventieve maatregelen

De verantwoordelijkheid voor het opstellen van een preventief beleid en de implementatie daarvan, ligt bij de bestuurder en/of de gemeentesecretaris van de gemeente. Uiteraard dient dit in samenspraak met de ondernemingsraad te gebeuren. Hoe ziet zo'n preventief beleid eruit? Volgens onderzoek van de FNV<sup>30</sup> en aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid<sup>31</sup> dient een preventief beleid op de volgende elementen in te gaan:

### Intentieverklaring

De nagestreefde waarden en de bedrijfscultuur van de gemeente staan omschreven in de intentieverklaring. Een voorbeeld: "de gemeente hecht er grote waarde aan dat werknemers in een veilig arbeidsklimaat en in een collegiale, respectvolle sfeer kunnen (samen)werken." De intentieverklaring geeft verder een definitie van pestgedrag en geeft aan dat dit gedrag niet in overeenstemming is met de gewenste bedrijfscultuur. Benadrukt wordt dat de gemeente pestgedrag niet tolereert en dat de gemeente een actief beleid zal voeren gericht op het voorkómen en bestrijden van pesten. Voorts vindt uitleg plaats waarom de gemeente pestgedrag niet tolereert. Redenen kunnen zijn: de negatieve gevolgen voor de gezondheid van medewerkers, de professionele uitstraling, de voorbeeldfunctie van de gemeente of de financiële gevolgen die pesten met zich meebrengt.

#### Voorbeeld:

In 1999 heeft KPN de "sociale integriteit" toegevoegd aan de bedrijfscode "Wat ons bindt". Deze bedrijfscode verduidelijkt de missie, de verantwoordelijkheden en de kernwaarden van de organisatie. De vier kernwaarden zijn: professioneel, vernieuwend, verbonden en respectvol. Het beleid is integraal: ongewenste omgangsvormen (sociale integriteit) zijn gekoppeld aan veiligheidsbeleid<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> Hubert, A.B., Scholten, C.M. (2000). *Ongewenste omgangsvormen op het werk. Een onderzoek naar pesten, seksuele intimidatie en racisme.* Amsterdam: FNV.

<sup>31</sup> Stichting van de Arbeid: *Met alle respect! Over bedrijfscultuur en ongewenste omgangsvormen op het werk.* 14 december 1999. Publicatienr. 7/99.

<sup>32</sup> Vries, S. de, Niekerk, M. van, Dalen, E. van, Nuyens, M. (2002). *Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag: Voorbeelden van goed beleid tegen ongewenste omgangsvormen op het werk.* Den Haag: Ministerie van SZW.

<sup>33</sup> Gebaseerd op advieswerkzaamheden verricht door Hubert Consult voor de gemeente Gouda.

## Gedragcode

Definities zijn vaak weinig concreet. Wat de één als respectloos, onredelijk en ongewenst beschouwt, vat de ander op als een grapje. De gedragscode is een goed instrument om pestgedrag op een gestructureerde en voor een ieder kenbare manier te benoemen. Handzaam zijn concrete normen, uitleg over verschijningsvormen en voorbeelden van pestgedrag. De vormgeving van de gedragscode verschilt per gemeente en is mede afhankelijk van het geconstateerde pestgedrag. Voor een cultuur- en gedragsverandering is de totstandkoming van de code in overleg met de verschillende betrokkenen in de organisatie belangrijker dan de inhoud van het uiteindelijke eindproduct. Discussie over normen en waarden schept draagvlak voor het beleid. Men leert elkaars grenzen accepteren en waarderen.

#### Voorbeeld:

Gemeente Gouda hanteert sinds geruime tijd een klachtenreglement ongewenste omgangsvormen op het werk. De vertrouwenspersonen van de gemeente stelden vast dat er weinig draagvlak was voor het reglement. Daarom heeft gemeente Gouda in 2001 een bijeenkomst georganiseerd voor ongeveer 40 aanwezigen: de conerndirectie (gemeentesecretaris, sectordirecteuren en de conerndirectie), diensthoofden en afdelingsmanagers, de ondernemingsraad, medewerkers van de afdeling P&O, vertrouwenspersonen en betrokken beleidsmedewerkers. Tijdens de bijeenkomst, die werd geleid door een extern deskundige<sup>33</sup>, is de relevantie van het beleid ter discussie gesteld. De uitleg over het voorkómen en de gevolgen van pesten bij de gemeente zorgde er voor dat de relevantie al snel algemeen werd onderkend. Aan de hand van voorbeelden van pestgedrag, is vervolgens besproken welk gedrag wel en niet door de beugel kan. Duidelijk werd dat de meningen over 'wat kan' en 'wat niet kan' nogal uiteenlopen. De discussie hierover is door de aanwezigen als zinnig ervaren en heeft ertoe geleid dat het beleid opnieuw onder de loep wordt genomen.

## Meldingen en klachten (registreren)

De mogelijkheden voor de melding van pestgedrag behoren in het preventieve beleid te zijn vastgelegd. Concreet gaat het hierbij doorgaans om het aanstellen van vertrouwenspersonen. Daarnaast is de wijze waarop de registratie van meldingen en klachten plaatsvindt beschreven.

## Klachtenreglement

---

Ook een uitgewerkte klachtenprocedure en de beschrijving van mogelijke sancties bij pestgedrag horen tot het beleid. Het beleid voorziet in een commissie die de klachten beoordeelt. Bij sommige gemeenten bestaat de klachtencommissie alleen uit interne leden, bij andere uitsluitend of ook uit externe deskundigen of juristen. Het is voorts van belang om een klimaat te scheppen waarin het veilig is om pestgedrag te melden, een formele klacht in te dienen of om steun te verlenen bij het indienen van zo'n klacht. In bijlage 3 wordt aangegeven welke onderdelen in een klachtenreglement moeten voorkomen.

Pestgedrag kan goed worden geïntegreerd in een klachtenreglement seksuele intimidatie. De Arbeidsinspectie checkt of het klachtenreglement *seksuele intimidatie* de volgende items bevat:

- waar de klacht kan worden ingediend;
- of geheimhouding gewaarborgd is;
- wanneer, binnen welke termijn een uitspraak wordt gegeven;
- wat de eventuele maatregelen c.q. sancties zijn, die genomen kunnen worden;
- hoe het alternatief is als de directie de veroorzaker is van seksuele intimidatie;
- hoe de begeleiding / bijstand geregeld is van klager en aangeklaagde;
- hoe hoor en wederhoor is geborgd;
- hoe eventuele getuigen worden betrokken;
- of de gemelde en gegrond verklaarde klachten geregistreerd worden in het 'ongevallenregister' t.b.v. RI&E;
- hoe de afhandeling van ongegronde klachten is. (zie [www.arbeidsinspectie.nl](http://www.arbeidsinspectie.nl))

## Taken en verantwoordelijkheden

---

In het preventieve beleid moet ook worden beschreven wie waarvoor verantwoordelijk is bij de aanpak van pesten in de gemeente.

## Instrumenten en middelen voor implementatie van beleid

---

Met het opstellen van een gedragscode is de gemeente er nog niet. Het beleid moet worden uitgedragen naar de werkvloer. De communicatie van het beleid verloopt via de lijn (de leidinggevenden). In het preventieve beleid is neer-

gelegd welke middelen het management ter beschikking stelt aan personeelszaken voor voorlichting aan medewerkers en voor onderricht en inhoudelijke trainingen van leidinggevenden, vertrouwenspersonen en de klachtencommissie.

### Voorbeeld:

Iedere leidinggevende van fietsenfabriek GIANT is verplicht een opleiding 'leiderschap' met goed gevolg af te leggen. Eén van de onderdelen van de opleiding is de module 'ongewenst gedrag'. In deze module komt aan de orde hoe een leidinggevende het onderwerp op zijn/haar afdeling bespreekbaar kan maken en hoe een leidinggevende om moet gaan met een klacht van een medewerker.

## Permanente inbedding in bestaand beleid

---

Een eenmalig grote voorlichtingscampagne heeft slechts tijdelijke waarde. Dit is geldverspilling. Met de inbedding van het beleid in het bestaande arbeidsomstandighedenbeleid, is blijvende gedragsverandering gewaarborgd. Terugkerende aandachtsmomenten zijn:

- de Risico-inventarisatie & Evaluatie en het plan van aanpak, hierbij kan gebruik worden gemaakt van de checklist Lastig gedrag uit de Arbomonitor Gemeenten die het A+O fonds Gemeenten heeft laten ontwikkelen. Zie: Arbomonitor Gemeenten. Gratis brochure kan worden besteld bij Misi bv, telefoonnummer 079-3431624 of [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl).
- het personeelsblad of intranet,
- introductiebijeenkomsten,
- themabijeenkomsten,
- het werkoverleg,
- het aanstellingsgesprek,
- het functioneringsgesprek,
- aandacht voor het voorkomen van pestgedrag tijdens exitgesprekken.

Hoe vaak er aandacht aan pesten wordt besteed, met behulp van de verschillende communicatiemiddelen, wordt in het beleid vastgelegd.

## Evaluatiemomenten

---

Belangrijk is, de effecten van de genomen maatregelen te toetsen. Als daar aanleiding toe is, kan het gevoerde beleid dan worden bijgesteld. In het beleid is opgenomen wanneer en hoe het beleid wordt geëvalueerd.

## Repressieve maatregelen

Bij pestgedrag dat zich reeds voordoet, kunnen de repressieve maatregelen (voorzien in het preventieve beleid) worden ingezet. De maatregelen zijn verspreid over vier actiemomenten:

- signaleren,
- opvang,
- interventie,
- nazorg.

### Signaleren (en registreren) van pestgedrag

Om pesten aan te kunnen pakken is het van belang dat pesten gesignaleerd wordt en dat de signalen terecht komen bij de actoren in de gemeente die voor opvang en interventie kunnen zorgen. Hoe kan men pesten signaleren? Hier moet een onderscheid gemaakt worden tussen *ongewenst groepsgedrag*, en de *ongewenste 1-op-1 situatie*.

- *Ongewenst groepsgedrag*, is vaak voor iedereen zichtbaar. Soms wordt het niet als ongewenst herkend. Bijvoorbeeld omdat het altijd al zo gegaan is. Ongewenst groepsgedrag heeft te maken met de normen en waarden op een afdeling. Voorbeelden zijn: iemand in groepsverband bespotten of uitschelden, geruchten verspreiden, iemand buitensluiten en intimiderende posters ophangen.
- Een *ongewenste 1-op-1 situatie* speelt zich vaak af tussen twee personen (pleger en slachtoffer). Vaak is behalve pleger en slachtoffer niemand op de hoogte van het pestgedrag. De pleger heeft er belang bij het gedrag te verbergen en het slachtoffer durft er niet over te praten. Vaak ligt aan een ongewenste 1-op-1 situatie een onopgelost conflict ten grondslag. Voorbeelden zijn: de werkinhoud wordt door één persoon onaangenaam of onmogelijk gemaakt, dreigementen, fysiek geweld, chantage of seksuele intimidatie door één persoon.

Signalering van ongewenst groepsgedrag kan door iedereen plaatsvinden, maar het is belangrijk dat de leidinggevende het gedrag als ongewenst herkent en benoemt. Een ongewenste 1-op-1 situatie kan bijna alleen aan het licht komen als een slachtoffer hier zelf melding van maakt. Het is van belang dat werknemers bij een gemeente ervan op de hoogte zijn waar zij met hun melding terecht kunnen (doorgaans bij de vertrouwenspersoon).

### Registreren

Vertrouwenspersonen registreren aantallen en aard van de meldingen en klachten en de afhandeling daarvan. De gegevens verwerken ze tot (niet herleidbare) stuurinformatie voor de bestuurder.

### Voorbeeld:

Ingeval van ongewenst gedrag hebben medewerkers van KPN een aantal meldingsmogelijkheden. De leidinggevende wordt gezien als het primaire vangnet en zal samen met de medewerker trachten tot een oplossing te komen. In andere gevallen kan de medewerker een beroep doen op de vertrouwenspersoon (die wordt gezien als het secundaire vangnet). Daarnaast is 24 uur per dag de telefonische helpdesk "Security & Integriteit" bereikbaar. Voor de medewerkers van de helpdesk is door een extern bureau een training op het terrein van ongewenste omgangsvormen verzorgd. De helpdesk verzorgt ook de registratie van meldingen<sup>36</sup>.

### Opvang

Voor opvang van slachtoffers is kennis van zaken noodzakelijk. Een leek kan veel fout doen. Iemand die niet in de problematiek geschoold is, kan zich beter niet met de opvang bezighouden of naar oplossingen gaan zoeken. De opvang van slachtoffers van pesten is bij uitstek de taak van een hiervoor opgeleide vertrouwenspersoon. De opvang bestaat uit het luisteren naar en ondersteunen van het slachtoffer. Als het slachtoffer lichamelijke klachten vertoont, kan de vertrouwenspersoon doorverwijzen naar de bedrijfs- of huisarts. Bij ernstige psychische klachten kan doorverwezen worden naar een psycholoog. Bij de opvang hoort ook het bespreken van interventiemogelijkheden. Het slachtoffer beslist of en zo ja welke interventie wenselijk is.

### Interventie bij ongewenst groepsgedrag

Het openlijk bespotten of kleineren van een collega zijn voorbeelden van direct zichtbaar pestgedrag. De interventie moet zijn gericht op voorlichting en het aanscherpen van normen en waarden. Het is de taak van de direct leidinggevende. De direct leidinggevende moet, gesteund door de gedragscode, werknemers direct aanspreken op het ongewenste gedrag. Hij/zij moet duidelijk maken dat dit soort gedrag niet getolereerd wordt. Soms komt pesten al heel lang op een afdeling voor. Er is sprake van algehele normvervaging. Wat altijd mocht, mag nu ineens niet meer. Een leidinggevende kan dan een groepsinterventie organiseren. De heersende normen en waarden op de afdeling en de wenselijkheid daarvan worden dan ter discussie gesteld. De groep komt als het ware zelf tot een nieuwe gedragscode.

<sup>36</sup> S. de Vries e.a. Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag. Hoofddorp: TNO Arbeid 2002. P.19 e.v.

Soms kan de leidinggevende een dergelijke groepsinterventie niet alleen af. Het inschakelen van een extern bureau is dan noodzakelijk. Het is triest maar waar, vaak is pestgedrag afkomstig van de leidinggevende of doet hij/zij eraan mee. Samen met de vertrouwenspersoon kan een slachtoffer dan nagaan wat de beste weg is, om tot een oplossing te komen.

### **Interventie bij een ongewenste 1-op-1 situatie**

Mogelijke interventies bij een ongewenste 1-op-1 situatie zijn: *een informele oplossing, zoals:*

- gesprek met de pleger,
- bemiddeling/mediation,
- correctief bemiddelend optreden door de leidinggevende,

*een formele klachtenprocedure.*

Samen met de vertrouwenspersoon kan een slachtoffer nagaan wat de meest effectieve oplossingsstrategie is. De verschillende mogelijkheden zijn hieronder kort beschreven. In ieder geval moet voorkomen worden dat de situatie onnodig escaleert. Dit levert, zeker bij een formele klachtenprocedure, na verloop van tijd alleen maar "verliezers" op. Als het even kan, verdient het voorkeur, om een zo laagdrempelig en informeel mogelijke oplossing te zoeken.

#### **- Gesprek met de pleger (informeel)**

Na een gesprek met een vertrouwenspersoon heeft een slachtoffer soms weer voldoende zelfvertrouwen om de pester op zijn/haar gedrag aan te spreken. Het slachtoffer spreekt de pester aan, zodat deze duidelijk te horen krijgt dat het gedrag ongewenst is en wordt gevraagd ermee op te houden. Deze interventie kan niet in alle situaties plaatsvinden. Het moet gaan om niet al te ernstig ongewenst gedrag. Het voordeel van deze interventie is, dat het een probleem tussen slachtoffer en pester blijft. Omdat niemand zich ermee bemoeit, ontstaat er geen win-verlies strijd. Het probleem wordt heel laagdrempelig opgelost. Bovendien wordt de zelfredzaamheid van het slachtoffer vergroot.

#### **- Bemiddeling/ mediation (informeel)**

Soms doet zich een probleem voor tussen twee werknemers. Het gaat om niet al te ernstige vormen van pesten en de pester ontkent het gedrag niet. Dan kan bemiddeling een oplossing vormen. Bemiddeling leidt niet tot sancties tegen of gezichtsverlies van de pleger. Bij een geslaagde bemiddeling zal een pleger inzien dat zijn/haar gedrag ongewenst ervaren wordt. Ook worden er afspraken gemaakt over de toekomstige omgang. Vaak kan de bedrijfsmaatschappelijk werker als bemiddelaar optreden. Soms worden externe 'mediators' of bemiddelaars ingehuurd (bijvoorbeeld via de Arbo-dienst).

---

– **Correctief/bemiddelend optreden door leidinggevende (informeel)**

Het slachtoffer kan er ook voor kiezen de leidinggevende bemiddelend of correctief op te laten treden. Bedacht moet worden, dat een leidinggevende ook een beoordelende rol heeft voor zowel het slachtoffer als de plegger. Het inschakelen van de leidinggevende kan sneller leiden tot een win-verlies situatie: wie krijgt er gelijk. Als het slachtoffer gelijk krijgt, blijft de plegger mogelijk wrok tegen het slachtoffer koesteren. Een leidinggevende moet zich hiervan bij de interventie en bij de nazorg bewust zijn.

---

– **Formele klachtenprocedure**

Een slachtoffer kan er voor kiezen om samen met de vertrouwenspersoon een klacht te formuleren. Doorgaans neemt een geformeerde klachtencommissie de klacht in behandeling. Door middel van hoor en wederhoor van klager (vermeend slachtoffer) en aangeklaagde (vermeende plegger) en eventuele getuigen wordt nagegaan of de klacht gegrond verklaard kan worden. Tijdens de klachtenprocedure wordt de klager gesteund door de vertrouwenspersoon. Ook de aangeklaagde heeft recht op steun. De klachtencommissie brengt op basis van hoorgesprekken een advies uit aan de bestuurder. Wordt de klacht gegrond verklaard dan houdt dit advies vaak een disciplinaire maatregel, overplaatsing of ontslag van de plegger in. De bestuurder zal doorgaans het advies opvolgen. De bestuurder kan ook gemotiveerd van het advies afwijken. Een goed advies houdt ook een aanbeveling over de gewenste nazorg voor slachtoffer, plegger en organisatie in.

Het aanstellen van een externe klachtencommissie, waarborgt een zekere onafhankelijkheid, maar is tevens vrij kostbaar. Daarom zijn er gemeenten die momenteel overwegen om voor elkaar de klachtencommissie te verzorgen. Gemeente A stelt een klachtencommissie samen en behandelt de klachten bij gemeente B en omgekeerd. Bijkomend voordeel is, dat de leden van de klachtencommissie goed op de hoogte zijn van de gangbare werksituaties bij gemeenten.

---

**Nazorg bij een informele oplossing**

De nazorg na een interventie bij pestgedrag wordt vaak over het hoofd gezien. Dat is niet terecht. Veel slachtoffers die pesten aan de orde stellen, ondervinden hiervan later negatieve consequenties. Na de interventie zal de vertrouwenspersoon daarom contact blijven houden met het slachtoffer. Gekeken wordt of de situatie daadwerkelijk verbeterd is. Als bemiddeling/mediation heeft plaatsgevonden zal ook de bemiddelaar contact blijven onderhouden met plegger en slachtoffer. Besproken wordt of de gemaakte afspraken over omgangsvormen werkbaar blijven. Na een correctief gesprek door de leidinggevende moet de leidinggevende proberen weer een werkbare verhouding (zonder wrok) tussen plegger en slachtoffer te creëren.

---

**Nazorg bij een formele klachtenprocedure**

Een formele klachtenprocedure maakt veel los. Naast begeleiding van het slachtoffer door de vertrouwenspersoon, behoort ook voorlichting van de afdeling tot de nazorg. Bij veel rumoer in de gemeente over de beslissingen van het management is zelfs gemeentebrede voorlichting aan de orde. Uiteindelijk moet een situatie geschapen worden waarin klager en aangeklaagde (mits deze niet ontslagen is) weer met een schone lei kunnen beginnen. Dit is een taak voor management en de direct leidinggevende.

## 3.5 Implementatie van de beleidsaanpak

---

**Agendasetting**

In het voorgaande is beschreven hoe een (preventief) beleid op papier en in de praktijk gestalte krijgt. Doorslaggevend voor het slagen van het beleid tegen pesten is, dat het management het beleid steunt en uitdraagt. Hoe krijgen OR en personeelszaken pesten op de agenda?

- Allereerst door het management te wijzen op de verplichtingen in de Arboret.
- Uiteraard moet het management ook doordrongen zijn van de relevantie van een beleid tegen pesten. Dit kan bereikt worden door voorlichting over de (financiële) consequenties van pesten, zoals: verzuim, verloop, productiviteitsverlies en mogelijke imagoschade voor de gemeente.

- Belangrijk is ook om aan te tonen dat pesten bij de gemeente voorkomt en een probleem vormt. De OR of personeelszaken kan hiertoe een onderzoek naar de aard, omvang en gevolgen van pesten uitvoeren.
- Tot slot kan het helpen om pesten breder te trekken, naar onderwerpen als: ongewenste omgangsvormen, of ongewenst gedrag.

### Aanpak van invoering

Nadat het beleid op papier staat, volgt de communicatie van de intentieverklaring, de gedragscode en het klachtenreglement naar de medewerkers. Het is van belang dat de implementatie topdown via de lijn verloopt. Pesten heeft namelijk alles te maken met macht en machtsmisbruik. Als vertrouwenspersonen goedbedoeld folders ronddelen, kan het voorkomen dat medewerkers lacherig over het beleid doen. Vertrouwenspersonen hebben dan niet de positie om daar iets van te zeggen. Soms hebben leidinggevenden ook weerstand tegen beleid omdat ze zich zelf aan pestgedrag schuldig maken. Het is dus allereerst van belang dat de leidinggevende laag voor het beleid wordt warm gemaakt. Trainingen en workshops kunnen hierbij helpen. Vervolgens kunnen leidinggevenden het beleid aan de werknemers van de gemeente uitleggen. Dit kan bijvoorbeeld door hier een speciaal werkoverleg voor te reserveren. Er zijn nog tal van andere creatieve manieren, om het beleid naar medewerkers te communiceren. Belangrijk blijft altijd dat het management duidelijk uitstraalt, het beleid serieus te nemen.

### Rand-en succesvoorwaarden voor implementatie

De belangrijkste voorwaarden voor het slagen van de implementatie van beleid zijn:

- Een management dat het beleid steunt en uitdraagt (essentieel);
- Een beleid dat rekening houdt met de machtsverhoudingen bij de gemeente (implementatie van het beleid via de lijn / inschakelen van de ondernemingsraad);
- Permanente inbedding van het beleid ongewenste omgangsvormen in bestaand (arbeidsomstandigheden)beleid, met terugkerende aandachtsmomenten;
- Planmatige invoering, beginnend bij preventie (discussie over normen en waarden);
- Een beleid dat werknemers betreft in de totstandkoming van de gedragscode;
- Voldoende (financiële) middelen ten behoeve van het beleid. Bijvoorbeeld voor: voorlichting en onderricht van medewerkers van de gemeente en training van vertrouwenspersonen, leidinggevenden en eventueel de klachtencommissie.

#### Voorbeeld:

Ruim voor de definitieve verspreiding van de bedrijfscode van KPN verschenen aankondigingen in de personeelsbladen. Voorafgaand aan de introductie is de bedrijfscode als agendapunt opgevoerd bij het 'top 100 overleg': de vergadering van de 100 belangrijkste KPN managers. Een aparte KPN intranetsite heeft het onderwerp 'bedrijfscode' in de schijnwerpers gesteld. Per bedrijfsonderdeel is een 'codefacilitator' aangesteld, die het implementatieproces in het betreffende onderdeel heeft begeleid. De bedrijfscode is verspreid in papieren vorm, maar vergezeld van twee aanvullende middelen:

- 1) een video met een boodschap van de bestuursvoorzitter, omdat commitment vanuit de top van de organisatie als een belangrijke succesfactor wordt gezien, en
- 2) een dilemmaspel 'Open kaart' genaamd. Dit spel, dat is ontwikkeld door een externe adviseur, bevat bedrijfsspecifieke dilemma's die aanzetten tot discussie. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om de discussie<sup>37</sup>.

#### Voorbeeld:

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. Door informatieverstrekking en het onderwerp bespreekbaar te maken probeert ING de bekendheid van het onderwerp te vergroten.

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

**Het bespreekbaar maken** van ongewenst gedrag gebeurt door er een (verplicht) agendapunt voor het werkoverleg van te maken. Leidinggevenden overleggen met hun eigen medewerkers over het onderwerp en maken afspraken over de manier van omgaan met elkaar<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> S. de Vries e.a. Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag. Hoofddorp: TNO Arbeid 2002.

<sup>38</sup> S. de Vries e.a. Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag. Hoofddorp: TNO Arbeid 2002. P. 13 e.v.

## 3.6 Rol van verschillende partijen

Bij de aanpak van pesten zijn veel personen en instanties betrokken. Hieronder is kort samengevat wie welke taken heeft.

### 3.1 Rol van verschillende partijen

Welke partij	Wat
<b>De gemeentesecretaris</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Is in samenspraak met de OR verantwoordelijk voor het opstellen en uitdragen van een preventief beleid inzake pesten op het werk.</li> <li>– Neemt beslissingen indien een klachtencommissie, na een gegrond verklaarde klacht, advies heeft uitgebracht.</li> <li>– Zorgt voor voorlichting van afdeling of organisatie over de genomen beslissingen en legt het beleid opnieuw uit.</li> </ul>
<b>OR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Probeert het onderwerp pesten op de agenda van de gemeente te krijgen.</li> <li>– Heeft inspraak bij het opstellen van het beleid.</li> <li>– Ziet erop toe dat pesten een blijvend punt van aandacht is in de onderneming.</li> <li>– Let er bij het contracteren, beoordelen, en bijsturen van de Arbo-dienst op dat deze voldoende aandacht voor pesten, en deskundigheid over pesten, heeft.</li> </ul>
<b>P&amp;O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verstrekt inhoudelijke informatie aan het management over het opstellen van een preventief beleid. Neemt het opstellen van het beleid echter zeker niet over (in verband met de noodzakelijke betrokkenheid van het management).</li> <li>– Is behulpzaam bij het in kaart brengen van de aard en omvang van pesten op het werk.</li> <li>– Is het management behulpzaam bij het opstellen van de klachtenprocedure.</li> <li>– Koopt trainingen voor leidinggevenden, vertrouwenspersonen en eventueel klachtencommissie in.</li> <li>– Maakt de wijze waarop leidinggevenden het beleid naar medewerkers communiceren, onderdeel van functionerings- en beoordelingsgesprekken.</li> </ul>
<b>Leidinggevenden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Leggen het beleid aan de werknemers uit. Dit mag niet in een lacherige sfeer gebeuren.</li> <li>– Geven zelf het goede voorbeeld.</li> <li>– Maken de gedragscode en pesten regelmatig tot onderwerp tijdens het werkoverleg.</li> <li>– Moeten ongewenst groepsgedrag kunnen signaleren.</li> <li>– Treden corrigerend op bij ongewenst groepsgedrag.</li> <li>– Steunen het slachtoffer na een interventie (formele klachtenprocedure) om weer als gelijke tussen de collega's op de afdeling te werken.</li> </ul>
<b>Vertrouwenspersoon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Registreert het aantal meldingen en klachten en de wijze waarop deze zijn afgehandeld.</li> <li>– Biedt deze gegevens geanonimiseerd aan ten behoeve van het sociaal jaarverslag of de risico-inventarisatie en evaluatie.</li> <li>– Zorgt voor de eigen bekendheid in de organisatie door informatie over de eigen functie te verstrekken, bijvoorbeeld in folders, in het personeelsblad of tijdens het werkoverleg.</li> </ul>



Welke partij	Wat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgt voor een vertrouwelijke, toegankelijke en laagdrempelige mogelijkheid tot het melden van pestgedrag (vooral in de zogenoemde 1-op-1 situatie).</li> <li>- Vangt het slachtoffer op.</li> <li>- Gaat samen met het slachtoffer na of, en zo ja welke, interventie wenselijk is.</li> <li>- Begeleidt het slachtoffer tijdens de interventie.</li> <li>- Onderhoudt nog een tijdje contact met het slachtoffer, om na te gaan of de situatie verbeterd is.</li> </ul>
Medewerker	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dient zich als een goed werknemer te gedragen (art. 7:611 BW) en redelijke instructies van de werkgever op te volgen (art. 7:660 BW). Dit betekent ook dat werknemers de gedragscode of andere instructies over pestgedrag van de werkgever na moeten leven.</li> <li>- Meldt pestgedrag bij de vertrouwenspersoon of leidinggevende.</li> </ul>
Klachtencommissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordeelt of een klacht ontvankelijk verklaart kan worden.</li> <li>- Doet onderzoek door middel van hoor- en wederhoor.</li> <li>- Verklaart de klacht al dan niet gegrond.</li> <li>- Brengt advies uit aan de bestuurder over eventuele te ondernemen (disciplinaire) maatregelen en nazorg.</li> </ul>
Arbodienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verzorgt voorlichting over pesten en de verplichtingen in de Arbowet (A&amp;O deskundige).</li> <li>- Signaleert pesten ten behoeve van het opstellen en bijstellen van beleid.</li> </ul> <p><b>Signaleringsmogelijkheden zijn:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De RI&amp;E, er moet niet alleen worden gevraagd of er beleid gevoerd wordt, maar ook naar de aantallen en de aard van meldingen bij vertrouwenspersonen.</li> <li>• Het PAGO, standaard kunnen een aantal vragen over pesten op het werk opgenomen worden.</li> <li>• Signalen die men verkrijgt uit verzuimregistratie en -begeleiding.</li> <li>• Het arbeidsomstandighedenspreekuur.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meldt signalen van pesten aan de organisatie tijdens het Sociaal Medisch Overleg (SMO).</li> <li>- Signaleert pesten bij werknemers en verwijst deze voor opvang door naar de vertrouwenspersoon (bedrijfsarts, verzuimbegeleider).</li> <li>- Maakt melding bij het Nederlandse Centrum voor Beroepsziekten, indien is aangetoond dat een werknemer ten gevolge van pesten een beroepsziekte heeft opgelopen (Arbowet, artikel 9, lid 2).</li> <li>- Biedt bemiddelingsdiensten door bedrijfsmaatschappelijk werk of (NMI-erkende) mediators aan.</li> </ul>

### 3.7 Handhaving door de Arbeidsinspectie

Pesten vormt dus een belangrijk arbeidsrisico. De aandacht die het onderwerp heeft gekregen bij de evaluatie van de Arbowet inzake seksuele intimidatie, agressie en geweld en pesten op het werk, benadrukt dit. Gemeenten zijn dan ook verplicht om werknemers te beschermen tegen pesten op het werk en de nadelige gevolgen daarvan. Belangrijke elementen van de Arbowet, van toepassing op pesten, zijn:

- de verplichting om binnen het algemene arbeidsomstandighedenbeleid een beleid te voeren gericht op het beschermen van werknemers tegen agressie en geweld (waaronder pesten) (artikel 4, lid 2);
- het opnemen van het aspect pesten in de Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E; artikel 5, lid 1);
- aandacht voor het aspect pesten in het Plan van Aanpak (PvA; artikel 5, lid 2);
- voorlichting en onderricht van werknemers over de risico's die pesten met zich meebrengt en het gevoerde beleid (artikel 8);
- melding van ongevallen en beroepsziekten ten gevolge van pesten (artikel 9).

Hoe moet een beleid eruit zien? In de arboreggeving en de interne werkinstructies van de Arbeidsinspectie worden hier nog geen regels voor gesteld. Ook in het 'Inspectieproject gemeenten 1996-2000' is door de Arbeidsinspectie nog geen aandacht aan pesten als interne vorm van agressie op het werk besteed. Dit zal echter niet zo blijven. Ook de Arbeidsinspectie vindt het onderwerp belangrijk en wil zich binnenkort beraden over de wijze waarop ze in handhavende zin bij pesten op gaat treden.

De interne instructie die de Arbeidsinspectie heeft opgesteld ten behoeve van het toetsen van het beleid seksuele intimidatie, geeft wel al een indruk hoe met interne ongewenste omgangsvormen omgegaan wordt. Tijdens een inspectie gaat de inspecteur na:

- of incidenten voorkomen of zijn voorgekomen ter indicatie van eventuele aanwezige problematiek door werknemers en werkgever te bevragen;
- of er waar nodig, doeltreffende maatregelen zijn of worden getroffen, door:
  - dit op de daarvoor in aanmerking komende werkplekken en bij betrokkenen na te gaan,
  - in de RI&E en het PvA na te gaan of er nog maatregelen getroffen moeten worden (van groot belang bijvoorbeeld na incidenten);

- of er beleid gevoerd wordt op het gebied van seksuele intimidatie, door:
  - na te gaan of er een klachtenregeling is en of klachten worden geregistreerd,
  - na te gaan of in de RI&E en het PvA aandacht wordt besteed aan het onderwerp, en indien dit het geval is, deze documenten te controleren op preventieve en curatieve maatregelen.

### 3.8 Tips voor de ondernemingsraad

De ondernemingsraad heeft een belangrijke rol bij de totstandkoming van beleid tegen pesten. Allereerst heeft de OR een taak bij het op de agenda krijgen van de problematiek. Hiertoe kan de OR de bestuurder wijzen op de verplichtingen in de Arbowet en de (financiële) consequenties van pesten voor de gemeente. Vaak wordt gedacht dat de problematiek, die pesten bij de eigen gemeente vormt, wel mee zal vallen. De OR kan zelf een onderzoek (laten) uitvoeren naar de aard en omvang van pesten bij de gemeente. De uitkomsten van zo'n onderzoek laten zien of er wat aan de hand is, bij welke onderdelen van de gemeente pesten voorkomt en welke prioriteit een (preventief) beleid ter bestrijding van pesten op het werk dient te hebben. De OR heeft ook inspraak bij het opstellen van het beleid. Van belang is dat de OR erop let dat zowel aan repressieve als preventieve maatregelen wordt gedacht. Het beleid tegen pesten moet bovendien verankerd worden in het bestaande arbeidsomstandighedenbeleid. Een ander aandachtspunt is dat er periodiek terugkerende momenten van aandacht voor het beleid moeten worden vastgelegd. Staat het beleid tegen pesten eenmaal op papier, dan kan de OR erop toezien dat het ook uitgedragen wordt en dat het een blijvend punt van aandacht is in de onderneming. Bijvoorbeeld door na te gaan of leidinggevenden periodiek aandacht aan het onderwerp besteden tijdens het werkoverleg. Of door na te gaan of de wijze waarop werknemers met elkaar omgaan, onderdeel uitmaakt van functioneringsgesprekken. Na verloop van een vooraf vastgelegde periode moet het beleid tegen pesten geëvalueerd worden. De OR ziet erop toe dat dit ook gebeurt. Het gevoerde beleid kan dan, al naar gelang de uitkomsten van de evaluatie, worden bijgesteld. De OR heeft instemmingsrecht bij het contracteren, beoordelen, en bijsturen van de Arbo-dienst. De OR kan nagaan of de Arbo-dienst voldoende aandacht heeft voor pesten en ook de nodige deskundigheid bezit. Het is van belang dat

de Arbo-dienst aandacht aan pesten besteedt tijdens bijvoorbeeld de RI&E, de bespreking van het Plan van Aanpak, het PAGO en het Sociaal Medisch Overleg. Ook kan het interessant zijn te weten, of een Arbo-dienst beschikt over opgeleide vertrouwenspersonen en mediators (bemiddelaars) waarop de gemeente desgewenst een beroep kan doen.

### 3.9 Conclusies

Pesten op het werk komt bij gemeenten vaak voor. Pesten kan gebeuren door collega's, maar ook door een leidinggevende of een groep ondergeschikten. Het lastige aan pesten is dat het onderwerp vaak moeilijk bespreekbaar is binnen een organisatie. Dit is echter wel noodzakelijk.

Pesten heeft namelijk ernstige gevolgen voor de gepesten: lichamelijke en psychische klachten (depressie, angststoornissen), verminderd functioneren en na verloop van tijd vaak langdurig ziekteverzuim. Ook medewerkers die getuige zijn van pesten hebben last van het pesten en gaan met minder plezier naar het werk. Een aanpak om het pesten op het werk tegen te gaan bestaat onder andere uit:

- Het hebben van inzicht in de mate van voorkomen. Dit kan bijvoorbeeld door pesten op te nemen in de risico-inventarisatie en –evaluatie, onderzoek naar pesten te doen en door vertrouwenspersonen te vragen een geanonimiseerde registratie van meldingen en klachten bij te houden.
- Het opstellen van een (preventief) beleid inzake pesten op het werk en voorlichting van werknemers hierover.
- Het instellen van een vertrouwenspersoon waar medewerkers hun meldingen en klachten kunnen neerleggen voor wat betreft pesten op het werk.
- Het zorgen voor een goede opvang en begeleiding van medewerkers die geconfronteerd zijn met pesten op het werk.
- Het hebben van richtlijnen / procedures voor informele en formele afhandeling van klachten met betrekking tot pesten.

# Bijlage 1

## Registratieformulier<sup>39</sup>

Dit formulier dient bij alle agressie-incidenten te worden ingevuld. Na (mede)ondertekening door de leidinggevende wordt dit formulier naar de ARBO-coördinator gestuurd.

### Persoonsgegevens

Naam medewerker	<input type="text"/>	M <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/>
Geboortedatum	<input type="text"/>	
Adres en postcode	<input type="text"/>	
Soort dienstverband	<input type="text"/>	
Functie	<input type="text"/>	
Afdeling en telefoonnummer	<input type="text"/>	
Naam leidinggevende tijdens incident	<input type="text"/>	

### Incidentgegevens

Datum en tijdstip incident	Datum: <input type="text"/>	Tijd: <input type="text"/>
Naam en voorletters veroorzaker	<input type="text"/>	
Geboortedatum	<input type="text"/>	
Adres en postcode	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Woonplaats	<input type="text"/>	

### Aard van het incident (s.v.p. aankruisen)

	telefonisch	op kantoor	op huisbezoek
Schelden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dreigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebruik geweld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weigert te vertrekken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>39</sup> Voorbeeld registratieformulier afkomstig van Gemeente Deventer

<b>Omschrijving van het incident</b>	   (ga eventueel verder op een bijlage)
<b>Is er sprake van letsel?</b>	Nee <input type="checkbox"/> Ja, <input type="checkbox"/> namelijk:
<b>Is er sprake van schade aan persoonlijke eigendommen?</b>	Nee <input type="checkbox"/> Ja, <input type="checkbox"/> namelijk:
<b>Is er sprake van schade aan gemeentelijk eigendommen?</b>	Nee <input type="checkbox"/> Ja, <input type="checkbox"/> namelijk:
<b>Is of wordt er aangifte gedaan?</b>	Nee <input type="checkbox"/> toelichting Ja, <input type="checkbox"/> datum:  toelichting
<b>Is er nazorg gewenst?</b>	Nee <input type="checkbox"/> Ja, <input type="checkbox"/> toelichting
<b>Zijn er verdere acties noodzakelijk? (waarschuwing of ontzegging, anders)</b>	Nee <input type="checkbox"/> Ja, <input type="checkbox"/> namelijk:  Door:
<b>Ondertekening</b>  (plaats) (datum)  De medewerker,	      De leidinggevende,

# Bijlage 2

## Agressieprotocol

### 1. Contacten met klanten: telefonisch, in gesprek en/of bij huisbezoek

---

- Bij contact met een klant zo veel mogelijk de naam noteren en zo mogelijk het telefoonnummer (nummerherkenning).
- Afspraken met klanten vinden altijd plaats in kantoor tijd.
- Indien de klant agressief reageert: blijf kalm en tracht de klant te kalmeren. Wijs de klant erop, dat indien hij/zij niet ophoudt met het agressieve gedrag, het gesprek wordt gestopt. Tevens wordt de klant erop gewezen dat een aantekening wordt gemaakt in het dossier.
- De portier/bewaking wordt na enkele waarschuwingen ingeschakeld om de klant uit het gebouw te verwijderen, indien het agressieve gedrag niet stopt. De bevoegdheden van de portier/bewaking zijn omschreven (wanneer zij een lastige klant mogen verwijderen, wanneer de politie wordt ingeschakeld etc.).
- Indien mogelijk: de klant er schriftelijk op wijzen dat hij/zij met het gedrag de normale omgangsvormen heeft overtreden. Daarin wordt ook vermeld wat hiervan de gevolgen zijn.
- Er is een klachtenprocedure voor klanten, waardoor zij de mogelijkheid krijgen hun kant van de zaak te belichten. De leidinggevende besluit of het zinvol is een 'verzoeningsgesprek' te organiseren tussen de klant en de medewerker.
- Voor medewerkers die in het publiek domein hun werk doen (parkeerwachters, medewerkers van belastingen): in geval van agressief gedrag van personen kunnen zij via de mobiele telefoon ondersteuning inroepen.

### 2. Melden en registreren

---

- Alle incidenten worden gemeld bij de leidinggevenden, waarbij gebruik wordt gemaakt van een registratieformulier (zie bijlage 1 voor een voorbeeld).
- De registratieformulieren worden door de leidinggevende doorgestuurd naar de veiligheidsfunctionaris en/of arbocoördinator. Deze functionaris verwerkt de gegevens en koppelt deze terug aan de afdeling, zodat deze gegevens op het werkoverleg besproken kunnen worden.
- Bij ernstige incidenten, waarbij persoonlijke en/of materiële schade ontstaat:
  - Melden bij de Arbeidsinspectie, indien er sprake is van persoonlijk letsel waardoor 24 uur ziekenhuisopname noodzakelijk is. Ook als er binnen acht dagen ziekteverzuim ontstaat door psychische klachten.

- Er wordt aangifte gedaan bij de politie bij schade aan eigendommen en/of bij fysiek geweld. Om de herkenbaarheid van de medewerker te verkleinen wordt als woonadres dat van de organisatie gebruikt (dit na overleg met de politie).
- De dader(s) worden aansprakelijk gesteld voor alle schade ontstaan door agressief gedrag.
- Indien het incident leidt tot ziekteverzuim dan wordt dit bij de verzuimmelding gemeld.
- Er is een procedure waarin de daders van agressie en geweld worden gewezen op de gevolgen hiervan. De sanctie voor daders is bij lichtere vormen van agressie een waarschuwing en bij zwaardere vormen een ontzegging van de toegang. Hiervoor zijn standaardbrieven beschikbaar.

### 3. Huisbezoek

---

- Huisbezoek beperken tot de echt noodzakelijke gevallen. Klanten worden zo veel mogelijk op kantoor ontvangen.
- Het huisbezoek vindt alleen plaats in kantoor tijd en niet daarbuiten. Bij voorkeur vindt het laatste bezoek niet plaats als tussenstop naar het huisadres in verband met het volgen naar het woonadres van de medewerker.
- Voor het huisbezoek wordt een inschatting gemaakt op basis van de aanwezige informatie van hetgeen zal worden aangetroffen. Op basis daarvan wordt in overleg met de leidinggevende besloten om het huisbezoek met twee personen af te leggen.
- Bij het vertrek naar het huisbezoek wordt bij de portier gemeld naar wie men gaat, en hoe laat de afspraak zal zijn beëindigd.
- Binnen 15 minuten na afloop van het gesprek meldt de medewerker zich bij de portier.
- Indien na 15 minuten geen melding wordt gedaan, neemt de portier contact op met de medewerker.
- Als de medewerker onbereikbaar blijft, wordt dit gemeld aan de leidinggevende. De leidinggevende besluit of de politie wordt verzocht om polshoogte te gaan nemen.
- Klanten worden nooit door de medewerker in de auto meegenomen.
- De medewerkers zijn voor klanten niet traceerbaar: a) indien de medewerker met een mobiele telefoon belt naar de klant staat de nummerherkenning uit en b) het kenteken is afgeschermd.



# Bijlage 3

## Onderdelen klachtenreglement

---

### 1 Algemeen

- Doel van de klachtenregeling/intentieverklaring van bestuurder/OR.

- 
- ### 2 Definities/begripsbepaling (werkgever, werknemer, agressie en geweld/pesten, klager, aangeklaagde, vertrouwenspersoon, bemiddelaar/mediator, klachtencommissie). Bij de begripsbepaling van pesten kan voorts verwezen worden naar een gedragscode.

---

### 3 Reikwijdte van de klachtenregeling

---

#### 4 Preventief beleid

- Beschrijving preventieve activiteiten;
- Beschrijving van voorlichting en onderricht van werknemers;
- Wijze waarop permanente inbedding in bestaand beleid wordt gerealiseerd.

---

#### 5 Vertrouwenspersoon

- Hoe vindt opvang en begeleiding van klager en aangeklaagde plaats?
- Benoeming (werving en selectie) en vervanging van vertrouwenspersonen (denk hierbij aan: geloofwaardigheid, bereikbaarheid, toegankelijkheid, laagdrempeligheid);
- Training van vertrouwenspersonen;
- Taken en bevoegdheden vertrouwenspersonen;
- Geheimhoudingsverplichting + geen acties zonder toestemming klager;
- Verantwoording (alleen aan gemeentesecretaris).

- 
- #### 6 Rechtsbescherming (van zowel klager als vertrouwenspersoon): benadelingsverbod.

---

#### 7 Leidinggevenden

- Taken van leidinggevenden bij pesten op de werkvloer;
- Training van leidinggevenden.

---

#### 8 Klachtencommissie

- Samenstelling en vervanging;
- Training klachtencommissie;
- Taakstelling;
- Ontvankelijkheid.

- 
- #### 9 Faciliteiten en middelen voor vertrouwenspersonen en klachtencommissie.

- 
- #### 10 Registratie van meldingen/klachten en vertrouwelijkheid.

---

#### 11 Informele klachtafhandeling

- Beschrijving van de mogelijkheden en de daarbij geldende afspraken.

---

#### 12 Klachtenprocedure:

- Indiening en behandeling;
- Voorlopige maatregelen lopende het onderzoek;
- Beschrijving sancties/disciplinaire maatregelen.

- 
- #### 13 Hoe wordt omgegaan met vergoeding van kosten van klager of aangeklaagde (bijvoorbeeld psychologische of juridische hulp aan klager of aangeklaagde)?

---

#### 14 Werkingstijd/evaluatie reglement.

Nota bene: na het opstellen van het klachtenreglement verdient het aanbeveling dit na te laten lezen door een jurist.



## Colofon

Het werkboek *Agressie en pesten op het werk* is geschreven in het kader van het Arboconvenant Gemeenten. In dit werkboek wordt ingegaan op wat onder agressie en pesten wordt verstaan en wat gemeenten kunnen doen om dit terug te dringen.

### Opdrachtgever

A+O fonds Gemeenten  
Nassaulaan 12  
Postbus 30435  
2500 GK Den Haag  
telefoon: (070) 373 88 22  
e-mail: arboconvenant@aeno.nl  
internet: www.aeno.nl/arboconvenant

### Oplage

5000 exemplaren

### Begeleidingscommissie BBCG

P. Werkman (ABVAKABO FNV)  
P.M. van den Berghe (CMHF)  
W.J. Berg (CNV Publieke Zaak)  
F. Meeuws (Gemeente Gennepe)  
D. Juffermans (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)  
M. Brorrens (IZA)  
A.H.T.M. Janssen (Gemeente Eindhoven)  
J.D. Voortman (VNG, College voor Arbeidszaken)  
C. Matla (VNG, College voor Arbeidszaken)

### Auteurs:

G. Evers (A+O fonds Gemeenten) schreef hoofdstuk 1 en 2 over agressie en geweld.  
A. Hubert (Hubert Consult) schreef hoofdstuk 3 over pesten op het werk.

### Verder werkten mee aan deze publicatie:

F. van der Kroft (Sociale Dienst Amsterdam),  
M. Nuyens (TNO Arbeid), M. Willemsen (TNO Arbeid), R. van der Sluijs (ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), R. Davits (A+O fonds Gemeenten) en V. Rijcken (A+O fonds Gemeenten).

### Ontwerp

Tappan Communicatie

### Fotografie omslag

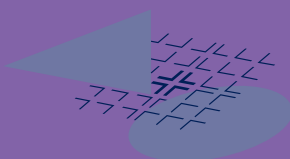
Ton Harland

### Drukkerij

Sdu Grafisch Bedrijf BV

© Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten, april 2003

A + O fonds



Gemeenten