

99/01



AUGUST W. DRAGT
ANNEKE VAN HOEK
PAUL VAN SOOMEREN
CARL H.D. STEINMETZ

Handleiding *Preventie*

van agressie en geweld op de werkplek



Handleiding

Preventie van agressie en geweld op de werkplek

Handleiding

Preventie van agressie en geweld op de werkplek

August W. Dragt – STEINMETZ Advies & Opleiding
Anneke van Hoek – Van Dijk, Van Someren en Partners
Paul van Someren – Van Dijk, Van Someren en Partners
Carl H.D. Steinmetz – STEINMETZ Advies & Opleiding

Met medewerking van:

Pauline de Savornin Lohman – Van Dijk, Van Someren en Partners
Hein Stienstra – Van Dijk, Van Someren en Partners
Tobias Woldendorp – Van Dijk, Van Someren en Partners

Ontwerp: Opus, Rotterdam
Lay-out: Maseland Grafische Vormgeving bv, Culemborg
Druk: SDU-GB

ISBN 90 12 08712 0
Eerste druk, 1999

© 1999, Sdu Uitgevers, Den Haag

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) of openbaar gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van art. 16B en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopiëren, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht, postbus 882, 1180 AW te Amstelveen. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich tevoren tot de uitgever te wenden. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior written permission of the publisher.

Voorwoord

De FNV vraagt de laatste tijd vaak de aandacht voor arbeidsomstandigheden, in het bijzonder voor de psychische druk waaronder werknemers staan. Thema's als 'seksuele intimidatie door collega's' of 'stress' en 'pesten op het werk' komen zo gelukkig wat meer in de belangstelling. En dat is maar goed ook, want zowel sociaal als economisch is de uitval wegens psychische factoren een steeds groter probleem aan het worden.

Psychische en soms zelfs fysieke druk komt evenwel niet alleen vanuit de werkorganisaties, van bazen of collega's. Ook klanten kunnen er een rol in spelen. Zo hebben veel bedrijven en dienstverlenende instellingen last van klanten die zich agressief, gewelddadig of intimiderend gedragen. Een medewerker van de klantenservice die bedreigd wordt, een balie-medewerkster die uitgescholden wordt, een conducteur die een klap krijgt: de voorbeelden uit de praktijk zijn legio.

'Ach, dat hoort er gewoon bij', is een in dit verband veel gemaakte opmerking. Aan zulk normoverschrijdend gedrag zou door werkgevers weinig te doen zijn.

Het afschuiven van de eigen verantwoordelijkheid is echter uit de tijd. Werkgevers moeten goed voor hun personeel zorgen. Het voorkomen dat werknemers slachtoffer worden van agressief gedrag van klanten is bovendien, sinds dit is opgenomen in de Arbowet, een wettelijke plicht geworden. Het is daarom positief dat in deze handleiding benadrukt wordt dat organisaties zelf het nodige kunnen doen om agressie door klanten te voorkomen. Interessant is ook dat de werkwijze, die in deze handleiding beschreven wordt, uitgaat van een gezamenlijke inspanning van management en werkvloer. Dit lijkt mij terecht. Uiteraard moet de directie het probleem serieus nemen en voldoende tijd en geld ter beschikking stellen om agressie te tackelen. Maar de medewerkers weten zelf het beste waar, wanneer en waarom klanten agressief worden, zodat het wijsheid is om hen te betrekken bij het in kaart brengen van de risico's en het bedenken van goede maatregelen.

Niet vergeten moet echter worden dat het weliswaar belangrijk is ervoor te zorgen dat agressie tegen werknemers afneemt, maar dat het verlenen van opvang en nazorg aan getroffen werknemers een onmisbaar sluitstuk vormt. Het ontwikkelen van preventiebeleid dient daarom bij voorkeur hand in hand te gaan met het ontwikkelen van opvangbeleid. Het resultaat van zo'n beleidsaanpak is niet alleen minder 'lastige klanten', maar ook minder ziekteverzuim, gemotiveerder personeel en een betere dienstverlening.

Elke publicatie die ertoe bijdraagt dat agressie tegen werknemers afneemt, juich ik toe. Ik hoop dat deze handleiding een stimulans vormt voor werkgevers en werknemers om gezamenlijk hun schouders te zetten onder dit probleem, zodat het welzijn van werknemers, die veel omgaan met klanten, zal verbeteren.

Lodewijk de Waal
Voorzitter FNV

Ten geleide

Veel mensen hebben meegewerkt aan de totstandkoming van deze handleiding. Wij willen de Sociale Dienst Amsterdam, Rayonkantoor Centrum en het Revalidatie Centrum Amsterdam hartelijk bedanken. Zonder de ervaring die is opgedaan in deze organisaties met het uittesten en bijstellen van het instrument DP-RIS had deze handleiding niet tot stand kunnen komen. In het bijzonder bedanken wij Jan Koorevaar, Jan de Jong en Frans van der Kroft van de Sociale Dienst Amsterdam en Hans Rijswijk en Hannie van Meenen van het Revalidatie Centrum Amsterdam voor hun inhoudelijke bijdragen. Ten slotte danken wij Klaas Blitz van het Ministerie van Justitie en Rein Meijer van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Zonder de financiële bijdrage van deze twee ministeries was deze publicatie niet mogelijk geweest.

Inhoudsopgave

	Inleiding	11
Deel I	Algemene toelichting	
	<i>Voor directie, managementteam en projectleider</i>	
1	Achtergronden en definities	15
1.1	De noodzaak van een preventiebeleid	15
1.2	Agressie, geweld en seksuele intimidatie: definiëring	16
1.3	De arbobeleidscyclus	17
1.4	Draagvlak-vergrotende Procesmatige RISico-inventarisatie (DP-RIS)	18
1.5	De checklist veiligheid kantoorgebouw en omgeving	20
2	Het ontwikkelen van preventiebeleid	21
2.1	Overzicht van het ontwikkeltraject	21
2.2	Te verrichten activiteiten en resultaten per ontwikkelfase	22
2.2.1	Fase 0: voorbereiding	22
2.2.2	Fase I: risico-inventarisatie	22
2.2.3	Fase II: risico-evaluatie	23
2.2.4	Fase III: implementatie	24
2.2.5	Fase IV: bewaking	24
2.3	Rol van de verschillende actoren	25
2.4	Planning	26
Deel II	Werkboek	
	<i>Voor de projectleider en de leden van de werkgroep</i>	
Fase 0	Vorbereiding	31
	Algemene instructie	31
1	Intentieverklaring	32
2	Aanstellen interne projectleider	33
3	Instellen werkgroep en/of inhuren externe deskundige	35
4	Opstellen projectplan	37
5	Weerstand en draagvlak	40
Fase I	Risico-inventarisatie	43
	Algemene toelichting	43
1	Op maat snijden van de vragenlijst	44
2	Werven, selecteren en instrueren interviewers	45
3	Afnemen van de interviews	47
4	Verwerken van de resultaten	49
5	Het gebruik van de checklist veiligheid kantoorgebouw en omgeving	51
Fase II	Risico-evaluatie	53
	Algemene toelichting	53
1	Twee methoden van risico-evaluatie	54
2	Instrueren van afdelingshoofden	55
3	Het opstellen van een plan van aanpak	56

Fase III	Implementatie	59
	Algemene toelichting	59
	Instellen implementatiegroep	60
2	Opstellen werkplan voor de uitvoering	60
Fase IV	Bewaking	63
	Procesbewaking	63
2	Effectbewaking	64

Bijlagen

Bijlage 1	Vragenlijst DP-RIS	69
Bijlage 2	Aanvullende vragen over seksuele intimidatie	83
Bijlage 3	Turfstaat	85
Bijlage 4	Slachtofferregistratieformulier	87
Bijlage 5	Sheets voor de instructie aan interviewers	89
Bijlage 6	Praktische richtlijnen voor de interviewers	91
Bijlage 7	Sheets voor de instructie aan leidinggevenden	93
Bijlage 8	Risico-evaluatie formulier voor medewerkers	95

Adressenlijst	97
----------------------	-----------

Trefwoordenregister	99
----------------------------	-----------

Checklist Veiligheid kantoorgebouwen omgeving van dienstverlenende instanties	(aparte bijlage)
--	-------------------------

Inleiding

In dienstverlenende instellingen is het risico op agressie, geweld en seksuele intimidatie één van de belangrijkste beroepsrisico's, waarvan de negatieve gevolgen danig worden onderschat. De Arbowet heeft daarom per 1 januari 1994 agressie, geweld en seksuele intimidatie als nieuw aandachtspunt toegevoegd.

Deze nieuwe wettelijke eis plaatst veel organisaties echter voor een probleem. Er bestaat namelijk nauwelijks kennis en ervaring met de inventarisatie en aanpak van agressie, geweld en seksuele intimidatie op de werkplek. Om in deze kennisbehoefte te voorzien is door STEINMETZ Advies & Opleiding en Van Dijk, Van Soomeren en Partners (DSP) in samenwerking met de Sociale Dienst Amsterdam, het Revalidatiecentrum Amsterdam en het Ministerie van Justitie de onderhavige handleiding ontwikkeld.

In de handleiding wordt uiteengezet hoe organisaties met een speciaal hiervoor ontwikkeld instrument (DP-RIS) systematisch kunnen werken aan het ontwikkelen, uitvoeren en bewaken van het preventiebeleid¹ rond agressie, geweld en seksuele intimidatie tegen medewerkers. De handleiding heeft overigens alleen betrekking op agressie, geweld en seksuele intimidatie² dat is veroorzaakt door externe *daders*, zoals klanten, patiënten, cliënten, bezoekers en dergelijke³. Dit betekent dat niet besproken wordt hoe interne incidenten, die voorvallen tussen collega's onderling, voorkomen kunnen worden.

1 Voor een handleiding over opvangbeleid wordt verwezen naar de Sdu-uitgave 'Handleiding Opvang van werknemers na agressie en geweld op de werkplek', ISBN 90 12 08713 9.

2 De beschreven methode is overigens ook geschikt voor het ontwikkelen van preventiebeleid op het gebied van andere externe schokkende gebeurtenissen, zoals ongelukken en dergelijke.

3 Vaak wordt er in de handleiding kortheidshalve gesproken over agressie door klanten.

4 Het handboek is bedoeld voor zowel bedrijven als non-profit instellingen. In de tekst zal meestal de neutrale term 'organisaties' worden gehanteerd.

5 De aangereikte instrumenten, voorbeelden en richtlijnen zijn alle ontwikkeld en aangescherpt op basis van het inhoudelijk en procesmatig begeleiden van werk- en projectgroepen in verschillende bedrijven en instellingen.

De handleiding bestaat uit twee delen.

- I De *algemene toelichting* is bedoeld voor de directie en het hoger management van instellingen en bedrijven⁴ die preventiebeleid willen ontwikkelen rond agressie, geweld en seksuele intimidatie op de werkplek. Het motiveert tot het ontwikkelen van preventiebeleid en beschrijft op hoofdlijnen hoe zulk beleid gerealiseerd kan worden, welke investeringen dit vergt en welke resultaten het oplevert.
- II Het *praktische werkboek* is ontworpen voor de projectleider die het ontwikkelen van het preventiebeleid coördineert en de leden van de projectgroep die het project uitvoeren. In het werkboek wordt uitvoeriger ingegaan op de vijf fasen van het beleidsontwikkelproces: de voorbereidende fase en de fasen van respectievelijk de risico-inventarisatie, de risico-evaluatie, de implementatie (het uitvoeren van preventieve maatregelen) en de bewaking. Per fase krijgen de gebruikers het volgende pakket aangereikt:
 - een specificatie van de doelstellingen en een algemene toelichting, waarin staat wat er precies nodig is om de betreffende fase succesvol af te ronden;
 - proces- en methodiekbeschrijving: instructies over de wijze waarop gestelde doelen worden bereikt, beschrijving van knelpunten en tips;
 - Instrumenten die gebruikt kunnen worden bij het ontwikkelen en evalueren van preventiebeleid. Deze instrumenten zijn in de bijlagen te vinden.

Deel II van de handleiding vormt dus samen met de bijlagen een gereedschapskist-met-gebruiksaanwijzing⁵. Met behulp hiervan kan een organisatie preventiebeleid rond agressie, geweld en seksuele intimidatie ontwikkelen en de arbobeleidscyclus inhoudelijk en organisatorisch vorm geven.

Het resultaat van het doorlopen van de verschillende fasen is:

- een preventiebeleid-op-maat;
- draagvlak voor het preventiebeleid binnen de organisatie.

DEEL I

Algemene toelichting

Voor directie, managementteam en projectleider

1 Achtergronden en definities

1.1 De noodzaak van een preventiebeleid

Een portier die een klap krijgt, een baliemedewerkster die wordt bedreigd, een parkeerwachter die wordt uitgescholden: incidenten waarvan nog wel eens wordt gezegd dat ze onvermijdelijk zijn en gewoon bij het werk horen.

De oorzaak van agressief, gewelddadig of intimiderend gedrag van klanten wordt vaak bij de klant zelf gelegd ('daar zat gewoon een steekje aan los') of bij de maatschappij ('tegenwoordig mag alles maar').

Pas recent is het tot werkgevers doorgedrongen dat het in dit verband zinnig is om ook kritisch te kijken naar de eigen dienstverlening, de organisatie daarvan en de producten die worden geleverd. Veel incidenten zijn namelijk het directe gevolg van een falende dienstverlening en van niet goed op de klant toegesneden producten. Met andere woorden, niet alleen aan plegers van agressie, geweld en seksuele intimidatie en de maatschappij als geheel zit nog wel eens een steekje los, maar ook aan veel bedrijven en instellingen. Het voorkomen van die 'losse steekjes' bij een organisatie wordt preventiebeleid genoemd.

'Losse steekjes' bij bedrijf

'Kantoormeubilair

Op Maat'

Het bedrijf 'Kantoormeubilair Op Maat' levert op verzoek van een ondernemer een aantal tafels, bureaus en stoelen af. Als deze zijn uitgepakt, blijken alle afgeleverde producten te zijn beschadigd. De bureaus zijn gebarsten, aan stoelen ontbreken poten en op de tafels zitten krassen. De ondernemer belt hierover met de afdeling klantenservice en krijgt te horen dat dit uitgesloten is. Hij heeft er vast zelf mee gesmeten. De ondernemer neemt dit niet. Hij besluit contact op te nemen met het management van het bedrijf en doet daar z'n beklag. Een week later wordt de hele partij opgehaald en twee weken later wordt de nieuwe partij afgeleverd. Dat geschiedt pas als de nodige formulieren zijn ingevuld. Maar ook aan die afgeleverde partij is van alles stuk. De ondernemer is nu echt laaiend. Hij gaat op hoge poten naar de leverancier. Daar komt het tot een heftige confrontatie, waarbij het meubilair van de afdeling klantenservice het flink moet ontgelden.

De volgende aspecten kunnen onder meer van invloed zijn op het ontstaan van agressie, geweld en seksuele intimidatie tegen werknemers:

- de manier waarop klanten worden bejegend;
- de kennis van medewerkers over de dienstverlening en de producten;
- de wijze waarop de dienstverlening is georganiseerd (bijvoorbeeld de mate waarin het bedrijfsaanbod afgestemd is op de vraag van de klant);
- de vormgeving en inrichting van het gebouw en de ruimtes waar klanten worden ontvangen.

Uit dit rijtje blijkt dat organisaties zelf het nodige kunnen doen aan de preventie van agressie door klanten. Het opsporen van aspecten die dit soort gedrag van klanten in de hand kunnen werken, vormt de eerste stap in het preventiebeleid. We noemen zulke door de organisatie te beïnvloeden aspecten verder 'risico's'. Maar preventiebeleid is meer dan het in kaart brengen van de risico's en het treffen van passende preventieve maatregelen. Het gaat ook om het vergroten van het bewustzijn van de werknemers. Via preventiebeleid maakt een organisatie haar personeelsleden duidelijk dat de klant centraal staat⁶ en dat het personeel zelf ook nadelen kan ondervinden van een niet-klantgerichte opstelling.

⁶ Daarmee wordt overigens niet bedoeld dat de klant zonder meer koning is in de zin van absoluut vorst. Een klant heeft namelijk nooit het recht om een medewerker agressief of gewelddadig te bejegenen.

1.2 Agressie, geweld en seksuele intimidatie: definiëring

Wettelijke definities

De Arbowet hanteert een eigen beschrijving van agressie, geweld en seksuele intimidatie. Deze beschrijving⁷ luidt als volgt:

'Seksuele intimidatie: ongewenste seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag van seksuele aard, waarbij tevens sprake is van een van de volgende punten:

- 1 onderwerping aan dergelijk gedrag wordt, hetzij expliciet hetzij impliciet, gehanteerd als voorwaarde voor de tewerkstelling van een persoon;*
- 2 onderwerping aan of afwijzing van dergelijk gedrag door een persoon wordt gebruikt als basis voor beslissingen die het werk van de persoon raken;*
- 3 dergelijk gedrag heeft het doel de werkprestaties van een persoon aan te tasten en/of een intimiderende, vijandige of onaangename werkomgeving te creëren, dan wel heeft het gevolg dat de werkprestaties van een persoon worden aangetast en/of een intimiderende, vijandige of onaangename werkomgeving wordt gecreëerd'.*

'Agressie en geweld: voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen, onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verricht van arbeid'.

Deze juridische omschrijvingen zijn in de praktijk nader uitgewerkt aan de hand van praktijkvoorbeelden. Deze praktische omschrijvingen zijn beter te gebruiken als richtlijn voor het opvangbeleid dan de vagere wettekst.

Toelichting

In deze handleiding laten we incidenten tussen collega's onderling buiten beschouwing en beperken we ons tot zogenaamde externe incidenten.

Aangezien de term seksuele intimidatie meestal wordt geassocieerd met seksueel getinte incidenten tussen collega's onderling, hetgeen buiten het bereik van de handleiding valt, gebruiken we deze term hier niet en spreken we verder alleen van agressie en geweld. Dit betekent overigens dat seksueel getinte incidenten door externe daders onder het door ons gehanteerde begrip externe agressie en geweld vallen.

Potentiële daders van externe agressie en geweld zijn klanten, patiënten, bezoekers en werknemers van andere bedrijven. Wanneer we hierna spreken van incidenten kan worden gedacht aan het volgende:

- fysieke agressie: bijvoorbeeld slaan (met of zonder voorwerp), schoppen, trappen, vastgrijpen;
- verbale agressie: bijvoorbeeld schelden, schreeuwen, vernederen, treiteren;
- intimidatie: bijvoorbeeld bedreigen, achtervolgen, lastig vallen, chanteren, onder druk zetten;
- seksuele intimidatie: bijvoorbeeld nafluiten, seksueel getinte opmerkingen of blikken, aanranding, verkrachting;
- discriminatie: bijvoorbeeld negatieve opmerkingen of gedragingen in relatie tot iemands sekse, huidskleur, geloof;
- andere vormen van criminaliteit: bijvoorbeeld vernieling, diefstal, inbraak;
- vormen van geweld gericht tegen de instelling: bijvoorbeeld bommelding, dreigbrieven;
- 'overlast' in de omgeving van de instelling (waardoor medewerkers zich onveilig voelen): bijvoorbeeld (straat)prostitutie, koffieshops, handel in softdrugs, heling, seksshops enzovoort.

⁷ Zie art. 3, lid 2.

Deze beschrijving komt overeen met die in artikel 1, lid e en f van de arbeidsomstandighedenwet 1998. Deze wet zal in de tweede helft van 1999 in werking treden.

Deze opsomming geeft een indruk van incidenten waarmee een werknemer kan worden geconfronteerd.

Bedacht moet echter worden dat de persoonlijke beleving van de betrokken werknemer en de eigen normen en waarden doorslaggevend zijn bij de bepaling of er al dan niet sprake is van een agressief incident. Het is lang niet altijd objectief vast te stellen welke situaties als agressief of bedreigend worden ervaren door werknemers, aangezien dit mede afhangt van subjectieve factoren. Terwijl bij de één schelden van een klant 'langs de rug afglijdt', kan een ander daar behoorlijk ontdaan van zijn.

De beleving van de werknemer moet daarom centraal staan.

1.3 De arbobeleidscyclus

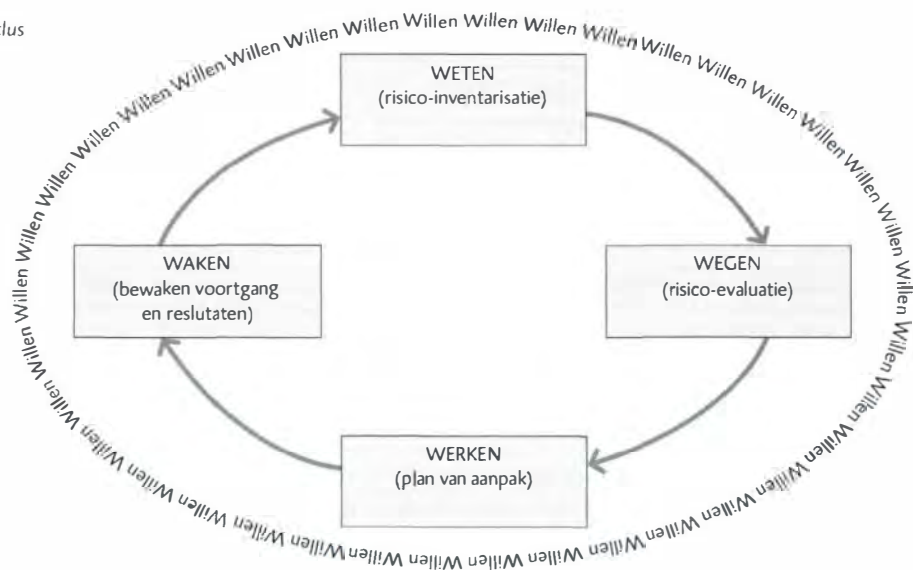
Doelen van preventiebeleid rond agressie, geweld en seksuele intimidatie door klanten, zijn:

- systematisch in kaart brengen van de risico's die een agressieve, gewelddadige en seksueel intimiderende bejegening van medewerkers door klanten in de hand kunnen werken (*risico-inventarisatie*);
- prioriteren van de in kaart gebrachte risico's op ernst en noodzaak om tot een aanpak te komen (*risico-evaluatie*);
- uitwerken van de gemaakte keuzes in een *plan van aanpak*;
- uitvoeren van de preventieve maatregelen die in het plan van aanpak staan vermeld;
- bewaken van de voortgang en de geboekte resultaten.

8 Deze arbocycli wordt beschreven in de herziene Arbowet. Voor nadere informatie wordt verwezen naar de brochure 'Informatie voor het management' en het door Sdu Uitgevers onder auspiciën van het ministerie van SZW uitgegeven Arbo-Informatieblad 'Arbo- en verzuimbeleid' (AI-1).

Preventiebeleid komt tot stand door vier opeenvolgende fasen uit te voeren. In de arbobeleidscyclus* heten deze fasen Weten, Wegen, Werken en Waken. In al deze fasen speelt Willen een belangrijke rol. Vandaar dat in elke fase zorgvuldig geluisterd moet worden naar de wensen en behoeften van de werknemers.

Schema 1 De arbobeleidscyclus



De fasen worden cyclisch toegepast: als de laatste fase (Waken) is afgerond, begint het proces weer bij de eerste fase (Weten). Het bestuderen van de effecten en resultaten (Waken) van maatregelen ter voorkoming van risico's leidt namelijk tot nieuwe kennis en inzichten (Weten). Die nieuwe inzichten leiden soms tot het stellen van andere prioriteiten (Wegen), hetgeen tot aanvullende en/of andere maatregelen kan leiden (Werken).

Via dit cyclisch beleidsproces ontstaat er blijvende aandacht voor het preventiebeleid. Het cyclisch beleidsproces vergt met name de eerste keer dat het wordt doorlopen een behoorlijke inspanning van de organisatie (tijd, geld en middelen). De eerste keer dat het beleidsproces wordt doorlopen, wordt het *ontwikkeltraject* genoemd. Dit ontwikkeltraject vormt het hoofdonderwerp van deze handleiding. Daarna is het een

De Arbobeleidscyclus in

praktijk

Uit de incidentregistratie van het bedrijf 'Kantoormeubilair Op Maat' blijkt dat het bedrijf met vijftien agressieve incidenten per dag wordt geconfronteerd. De agressie komt met name voor indien er producten bij de klant worden afgeleverd, die beschadigd blijken te zijn. Uit nader onderzoek blijkt dat het gebrek aan communicatie tussen de afdelingen 'Klantcontact', 'Magazijn' en 'Transport' agressie door klanten in de hand werkt. Er wordt besloten hoge prioriteit toe te kennen aan het verbeteren van de interne communicatie. Als maatregel wordt een dagelijks werkoverleg van een half uur ingevoerd aan het begin van de werkdag. Nadat de maatregel is geïmplementeerd blijkt uit de registratie dat het aantal agressieve incidenten is afgenomen van 15 tot 9 per dag. Het management vindt ook dit aantal te hoog. Het blijkt namelijk dat door die incidenten nog steeds te veel medewerkers ziek worden. Nader onderzoek, dat is ingesteld door de drie betrokken afdelingen, leert dat ook de toeleveranciers beschadigde onderdelen bij het bedrijf 'Kantoor meubilair op maat' afleveren. Het management vindt dit niet te tolereren. Daarom worden er nieuwe afspraken gemaakt:

- de toeleveranciers voeren een kwaliteitscontrole systeem in;
- er worden steekproefsgewijs controles uitgevoerd op afgeleverde producten door derden.

kwestie van regulier onderhoud van datgene wat eenmaal in gang is gezet. Onderhoud is eenvoudig in te bouwen in de reguliere bedrijfsprocessen. Op die manier wordt langzamerhand het ideaal bereikt, namelijk dat de aanpak van agressie en geweld is ingebed in het totale beleid van de organisatie. Dit kan plaatsvinden door middel van opname van het onderwerp in het arbobeleid en het arbojaarverslag en door het agressiebeleid onderdeel uit te laten maken van het kwaliteitsbeleid van de organisatie.

1.4 Draagvlak-vergroten de Procesmatige RISico-inventarisatie (DP-RIS)

De Arbowet verplicht bedrijven en instellingen tot het inventariseren van *alle* factoren binnen de organisatie die een risico kunnen vormen voor de veiligheid, de gezondheid en/of het welzijn van de medewerkers. Deze inventarisatie vormt de basis voor het te ontwikkelen arbobeleid.

Het instrument risico-inventarisatie en -evaluatie is oorspronkelijk afkomstig uit de industrie, waar met name sprake is van fysieke risico's. In dienstverlenende organisaties spelen echter geheel andere risico's. Veel van deze risico's vielen tot voor kort niet onder de werking van de Arbowet. Door de wetwijziging van 1 januari 1994 zijn ook deze nieuwe risico's als verplichte onderdelen van de risico-inventarisatie opgenomen. Zo moeten ook de factoren die ertoe kunnen leiden dat werknemers op de werkplek agressief, gewelddadig of seksueel intimiderend worden bejegend, geïnterviewd worden. Met het wijzigen van de wet kwamen er echter niet automatisch nieuwe instrumenten ter beschikking die hiervoor geschikt zijn. Zo is in een recente NIA-publicatie* van tachtig risico-inventarisatie-instrumenten geen enkel instrument opgenomen dat zich specifiek richt op agressie, geweld en seksuele intimidatie tegen medewerkers.

(*per 01-01-1999 TNO Arbeid)

Vandaar dat er een nieuw, speciaal daarop gericht instrument is ontwikkeld, onder de naam DP-RIS (Draagvlak-vergrotende Procesmatige RISico-inventarisatie). In dit instrument staan de werknemers centraal.

Het instrument DP-RIS bestaat uit:

- Een vragenlijst met behulp waarvan de bedrijfsgebonden risico's op agressie, geweld en seksuele intimidatie geïnventariseerd kunnen worden. Hierdoor wordt invulling gegeven aan de 'Weten'-fase uit de arbobeleidscyclus. De vragenlijst is te vinden in bijlage 1.
- Een methode aan de hand waarvan alle fasen uit de arbobeleidscyclus kunnen worden uitgevoerd en die erop gericht is om procesmatig het draagvlak voor het te ontwikkelen preventiebeleid te vergroten. De methode wordt beschreven in deel II van deze handleiding (het werkboek).

DP-RIS is met name geschikt voor dienstverlenende organisaties. Juist in organisaties met in verhouding veel cliëntcontacten is de kans op agressie, geweld en seksuele intimidatie groot.

Kenmerken van DP-RIS zijn:

- het instrument is toegespitst op agressie, geweld en seksuele intimidatie dat 'van buiten af' op de organisatie afkomt;
- het is een grofmazig instrument ter identificatie van alle bedrijfsgebonden risico's op dit gebied;
- het richt zich zowel op de sociaal-organisatorische context (cultuur en teamverband e.d.) waarbinnen medewerkers functioneren als op de ruimtelijke context (gebouw en inrichting) waarbinnen medewerkers en klanten moeten functioneren;
- het toepassen van het instrument vergt een redelijk draagvlak in de organisatie;
- de inspanning die de organisatie moet leveren om met behulp van DP-RIS preventiebeleid te ontwikkelen, is qua omvang beperkt.

Werknemers voeren zelf DP-RIS uit. Dit leidt tot een grote betrokkenheid van de werknemers en de teams. Het betrekken van werknemers is om meerdere redenen belangrijk:

- Werknemers weten zelf vaak het beste welke risico's al dan niet van invloed zijn op het ontstaan van agressie, geweld en seksuele intimidatie tijdens hun werk.
- Werknemers kunnen goed beoordelen welke risico's het belangrijkste zijn om aan te pakken en welke maatregelen het meest geëigend en haalbaar zijn om de problemen binnen hun team te voorkomen.
- De werknemers en teams zullen bepaalde preventieve maatregelen zelf uit moeten voeren of in ieder geval niet tegen moeten werken. Door werknemers te betrekken wordt het benodigde draagvlak voor het uitvoeren van de maatregelen gecreëerd.

De medewerkers worden dus van meet af aan betrokken bij het ontwikkelen van preventiebeleid. Door toepassing van DP-RIS wordt automatisch gewerkt aan het creëren van draagvlak voor preventiebeleid.

Omdat de samenwerking centraal wordt gesteld, spreken we van een procesmatige aanpak. Vandaar dat voor het nieuw ontwikkelde instrument de naam Draagvlak-vergrotende Procesmatige RISico-inventarisatie is gekozen.

Met DP-RIS worden de bedrijfsgebonden risico's op agressie, geweld en seksuele intimidatie *globaal* geïnventariseerd. Daarbij wordt gelet op 'objectieve' en 'subjectieve' risico's op vijf aandachtsgebieden:

- gebouw;
- personeel;
- cliënten;
- organisatie;
- cultuur.

Dit leidt tot een algemeen en breed overzicht van risico's waarmee de organisatie te maken heeft. Het leidt niet tot een kwantitatieve vaststelling van de aard en omvang van de risico's⁹.

Daarom moet DP-RIS gezien worden als de eerste stap die een organisatie neemt om structureel aandacht te besteden aan het voorkomen van agressie, geweld en seksuele intimidatie van klanten.

Waar nodig kunnen in tweede instantie meer specifieke instrumenten worden ingezet die bepaalde risico's nauwkeuriger in kaart brengen. Een voorbeeld van zo'n specifiek instrument is de checklist veiligheid kantoorgebouw en omgeving.

1.5 De checklist veiligheid kantoorgebouw en omgeving

In de DP-RIS vragenlijst, die gebruikt wordt om globaal de risico's te achterhalen op vijf aandachtsgebieden, vormt 'het gebouw' een van de te onderzoeken aandachtsgebieden. Indien uit de resultaten van DP-RIS blijkt dat agressie, geweld en/of seksuele intimidatie in grote mate samenhangen met aspecten die te maken hebben met (de inrichting van) het gebouw, verdient het aanbeveling om vervolgens de checklist veiligheid kantoorgebouw en omgeving toe te passen. De checklist veiligheid kantoorgebouw en omgeving is oorspronkelijk door Van Dijk, Van Soomeren en Partners ontwikkeld voor de Sociale Dienst Amsterdam. Later is de checklist veralgemeniseerd, zodat hij ook te gebruiken is door andere dienstverlenende instanties. De checklist vormt een aparte bijlage.

Bij het ontwerpen van de checklist is ervan uitgegaan dat gevoelens van agressie bij een klant altijd gelieerd zijn aan gevoelens van onveiligheid bij de medewerker van de dienstverlenende instantie. Beide aspecten zijn nauw verwant en hebben te maken met een serie patronen die zowel klant als medewerker moeten doorlopen.

In het geval van de klant is er van uitgegaan dat agressie bij klanten meestal ontstaat als gevoelens van irritatie cumuleren. Zo kan agressie ontstaan indien een licht geïrriteerde klant eerst zijn fiets niet kwijt kan omdat er geen fietsenstalling is, vervolgens de afdeling waar hij moet zijn niet kan vinden, daarna lang moet wachten in een mudvolle, kale wachtruimte en als hij eenmaal aan de beurt is ten slotte iedereen kan horen welke privé-zaken hij te bespreken heeft met een baliemedewerker die bovendien nog niet goed lijkt te luisteren.

De samenhang van deze ogenschijnlijk losse patronen is maatgevend voor de mate waarin een gebouw veilig bevonden kan worden.

Bezien vanaf de kant van de medewerker zijn er andere aspecten in het geding. Hierbij zijn de toetsingscriteria voor (sociaal) veilig ontwerpen als leidraad genomen: zichtbaarheid, toegankelijkheid, kwetsbaarheid van een potentieel doelwit en betrokkenheid.

Het gebruiken van de checklist levert de volgende resultaten op:

- nadere analyse van de risicofactoren per onderdeel van het kantoorgebouw en de omgeving;
- evaluatie van de bestaande beveiliging per onderdeel;
- bepalen welke prioriteit het nemen van maatregelen per onderdeel heeft.

De checklist geeft bovendien een handreiking voor het oplossen van de geconstateerde problemen. In veel gevallen zal het mogelijk zijn binnen de inrichting van het kantoorgebouw oplossingen te vinden, soms zullen organisatorische oplossingen meer voor de hand liggen. In bepaalde gevallen zal de organisatie echter niet in staat zijn om zelf maatregelen te treffen, maar zal de oplossing bij anderen gezocht moeten worden.

Het doel van de checklist is kortom om te analyseren waar wat betreft de veiligheid van het kantoorgebouw en de omgeving de pijnpunten zitten en te signaleren bij welk facet van de organisatie er een oplossing aangedragen kan worden.

⁹ Momenteel ontbreken ook nog normtabellen voor dergelijke risico's.

2 Het ontwikkelen van preventiebeleid

2.1 Overzicht van het ontwikkeltraject

Schema 2 geeft een overzicht van de stappen die een organisatie moet nemen om preventiebeleid op het gebied van agressie, geweld en seksuele intimidatie te ontwikkelen.

Fase 0	Voorbereiding	d r a a g v l a k
Stap 1	– Formuleren intentieverklaring en opdracht	
Stap 2	– Aanstellen interne projectleider	
Stap 3	– Instellen Werkgroep en/of inhuren externe deskundige	
Stap 4	– Opstellen projectplan	
Stap 5	– Weerstand wegnemen en draagvlak creëren	
Fase I	Risico-inventarisatie	
Stap 1	– Op maat snijden van DP-RIS-vragenlijst	
Stap 2	– Werven, selecteren en instrueren interviewers	
Stap 3	– Afnemen van interviews	
Stap 4	– Verwerken van de resultaten	
Stap 5	– Toepassen van andere analyse-instrumenten (indien nodig) zoals de checklist	
Fase II	Risico-evaluatie	c r e ë r e n
Stap 1	– Selecteren methode risico-evaluatie	
Stap 2	– Selecteren en prioriteren risico's	
Stap 3	– Presenteren resultaten	
Stap 4	– Opstellen voorlopige plannen van aanpak per organisatorische eenheid	
Stap 5	– Afstemmen en accorderen organisatiebrede plan van aanpak	
Fase III	Implementatie	
Stap 1	– Instellen implementatiegroep	
Stap 2	– Opstellen werkplan voor de uitvoering	
Stap 3	– Uitvoeren specifieke preventiemaatregelen per organisatorische eenheid	
Stap 4	– Uitvoeren algemene preventiemaatregelen voor de organisatie als geheel	
Fase IV	Bewaking	
Stap 1	– Procesbewaking	
Stap 2	– Effectbewaking	

Schema 2 Stappenplan voor het projectmatig ontwikkelen van preventiebeleid

De fasen I tot en met IV uit schema 2 komen overeen met de vier fasen van de arbobeleidscyclus, respectievelijk Weten, Wegen, Werken en Waken. De voorbereidende fase hoeft alleen de eerste keer dat de beleidscyclus wordt afgelegd, uitgevoerd te worden. Aan het eind van fase IV kan er weer begonnen worden met fase I. Gedurende het gehele traject moet er draagvlak worden gecreëerd (Willen).

2.2 Te verrichten activiteiten en resultaten per ontwikkelfase

2.2.1 Fase 0: voorbereiding

Ter voorbereiding op de risico-inventarisatie- en -evaluatie moeten de volgende activiteiten worden ondernomen:

- opstellen van een intentieverklaring door het management of de directie;
- formuleren van de opdracht voor de werkgroep die belast wordt met het ontwikkelen van het preventiebeleid;
- aanstellen van een interne projectleider voor de coördinatie van de uitvoering van het ontwikkeltraject;
- instellen werkgroep DP-RIS voor de ondersteuning van de interne projectleider en het uitvoeren van bepaalde taken;
- nagaan of de organisatie genoeg kennis, vaardigheden en capaciteit in huis heeft om het preventiebeleid in eigen beheer te ontwikkelen of dat er een externe deskundige moet worden ingehuurd voor de begeleiding en ondersteuning van het ontwikkeltraject;
- opstellen van een projectplan waarin onder meer wordt vastgelegd welke activiteiten uitgevoerd moeten worden, door wie, met welke beschikbare middelen en bevoegdheden en binnen welke tijdsplanning;
- eventueel bestaande weerstand tegen het project zoveel mogelijk wegnemen en werken aan het creëren van het benodigde draagvlak.

Deze activiteiten leiden tot de volgende resultaten:

- er is een intentieverklaring geformuleerd;
- er is een projectleider aangesteld;
- er is een werkgroep ingesteld en de leden voor de werkgroep zijn geselecteerd;
- indien nodig is er een externe deskundige ingehuurd om de werkgroep te begeleiden en ondersteunen;
- er is een projectplan opgesteld, waarin de opdracht aan de werkgroep is vermeld en de randvoorwaarden (ter beschikking staande bevoegdheden, tijd, geld en middelen) staan omschreven;
- er is draagvlak gecreëerd.

2.2.2 Fase I: risico-inventarisatie

Na de voorbereiding wordt de eerste fase van de arbobeleidscyclus uitgevoerd: de risico-inventarisatie. In deze fase worden de volgende activiteiten ondernomen:

- *Op maat snijden van de vragenlijst*
In de bijlage is de DP-RIS-standaardvragenlijst opgenomen. Deze moet door de werkgroep aangepast worden voorzover de aard en omvang van de dienstverlening en de producten van het bedrijf dit vereisen.
- *Werven, selecteren en instrueren van de interviewers*
Bij kleinere organisaties kunnen de leden van de werkgroep zelf alle interviews afnemen. Bij grotere organisatie zullen er extra interviewers moeten worden geselecteerd en geïnstrueerd.
- *Afnemen van gestructureerde interviews op verschillende werkplekken en verschillende organisatorische eenheden*
Door een beperkt aantal gesprekken met sleutelpersonen binnen de organisatie worden de risico's globaal in kaart gebracht. De werkgroep stelt vast welke sleutelpersonen geïnterviewd worden.

- *Verwerken van de resultaten van de risico-inventarisatie*
De interviewers moeten van elk door hen afgenomen interview een verslag maken. Deze eerste rapportage is een opsomming van door de geïnterviewden genoemde risico-factoren, ingedeeld naar de vijf aandachtsgebieden uit de vragenlijst. Deze interview-verslagen worden vervolgens gebundeld door een lid van de werkgroep. Deze rapportage wordt besproken in de werkgroep.
- *Toepassen van de checklist veiligheid kantoorgebouw en omgeving indien dit geëigend is*
Het is zinnig om de checklist toe te passen als uit de interviews blijkt dat:
 - de vormgeving en inrichting van het kantoorgebouw een belangrijke rol lijkt te spelen als 'aanjager' of veroorzaker van agressie en
 - men denkt via fysieke maatregelen agressie te kunnen voorkomen (beveiliging van de balie, camera's, hang- en sluitwerk enzovoort).
- *Presenteren van de resultaten van de risico-inventarisatie aan het management en de organisatorische eenheden.*

Aan het eind van deze fase zijn de volgende resultaten bereikt:

- er is een op maat gesneden vragenlijst gemaakt;
- de benodigde interviews met sleutelpersonen zijn afgenomen door goed geïnstrueerde interviewers;
- er zijn verslagen gemaakt van alle afgenomen interviews;
- er is een rapportage samengesteld, waarin de resultaten van de interviews zijn samengevat en gebundeld;
- de checklist veiligheid kantoorgebouw en omgeving is mogelijk toegepast en de resultaten hiervan zijn verwerkt in een eindverslag;
- de resultaten van de risico-inventarisatie zijn gepresenteerd aan het management en de organisatorische eenheden.

2.2.3 *Fase II: risico-evaluatie*

Het resultaat van de vorige fase, de risico-inventarisatie, is een rapportage waarin een opsomming staat van alle risico's in de organisatie.

Om te komen van een risico-inventarisatie tot een risico-evaluatie dienen alle relevante organisatorische eenheden de volgende activiteiten te ontplooiën:

- vaststellen welke van de geïnterviewde risico's op de eenheid/in het team werkelijk spelen;
- bepalen welke risico's volgens de eenheid als eerste aangepakt moeten worden.

Bij het beoordelen en prioriteren van de risico's wordt een vaste systematiek gehanteerd. De hoofden van de organisatorische eenheden (afdelingen, teams e.d.) spelen een centrale rol bij de risico-evaluatie. Het is daarom essentieel dat zij goed gemotiveerd worden voor het uitvoeren van de hiervoor benodigde activiteiten en heldere instructie ontvangen over hoe zij één en ander het beste kunnen doen.

Er kan in principe gekozen worden voor twee methoden van risico-evaluatie:

- risico-evaluatie door het management van de organisatorische eenheid;
- draagvlak producerende risico-evaluatie door de medewerkers van de organisatorische eenheid.

Deze methoden staan nader beschreven in het werkboek.

Het resultaat van deze activiteiten dient te worden vastgelegd in een kort verslag waarin de volgende onderwerpen beschreven staan:

- de algemene, organisatiebrede risico's die ook op de organisatorische eenheid spelen;
- specifieke risico's die karakteristiek zijn voor de eenheid;
- de risico's die volgens de eenheid als eerste aangepakt moeten worden;
- de oplossingsrichtingen waaraan daarbij wordt gedacht.

Op grond hiervan dient de eenheid een plan van aanpak te maken.

Hiervoor dient de eenheid de volgende activiteiten te ontplooiën:

- bedenken van mogelijke maatregelen;
- vaststellen van de benodigde randvoorwaarden per maatregel (benodigde bevoegdheden, tijd, geld, middelen);
- maken van een voorlopig plan van aanpak;
- overleg met de directie en/of het management en eventueel afstemming met de plannen van aanpak van andere organisatorische eenheden;
- bijstellen en definitief maken van het plan van aanpak.

Aan het eind van de evaluatiefase zijn de volgende resultaten geboekt:

- de hoofden van de (relevante) organisatorische eenheden zijn gemotiveerd en geïnstrueerd voor het uitvoeren van de risico-evaluatie volgens de gekozen systematiek;
- per eenheid is nagegaan welke risicofactoren bij hen werkelijk spelen, welke volgens hen als eerste aangepakt moeten worden en aan welke oplossingsrichtingen zij daarbij denken;
- per eenheid is hiervan een kort verslag geschreven;
- op grond hiervan hebben de eenheden een voorlopig plan van aanpak opgesteld;
- nadat de verschillende plannen onderling zijn afgestemd, is er een definitief plan van aanpak vastgesteld, dat door het management is geaccordeerd.

2.2.4 Fase III: implementatie

Op papier is het beleid nu gereed. Het doorvoeren van de maatregelen is echter bepaald geen eenvoudige zaak. Daarom moeten de volgende activiteiten worden uitgevoerd:

- *Instellen van een implementatiegroep*
Het is niet zonder meer logisch dat de implementatiegroep bestaat uit leden van de werkgroep die de ontwikkeling van het beleid hebben begeleid. Bij het implementeren zijn namelijk niet dezelfde vaardigheden van belang als bij het ontwikkelen van nieuw beleid. Het is in ieder geval van belang dat in de implementatiegroep iemand uit het management zit.
- *Opstellen van een werkplan voor de uitvoering*
Niet alle maatregelen zullen tegelijkertijd ingevoerd kunnen worden. In het werkplan moet aangegeven wanneer welke maatregelen ingevoerd worden, door wie en onder welke voorwaarden. Verder zal er een communicatieplan moeten worden opgesteld, om ervoor te zorgen dat ook in deze fase gewerkt wordt aan het creëren van draagvlak.
- *Uitvoeren van de maatregelen*
Hierbij dient een onderscheid gemaakt te worden tussen het uitvoeren van de algemene, organisatiebrede maatregelen en van de specifieke maatregelen per relevante organisatie-eenheid. De maatregelen zullen gefaseerd worden uitgevoerd.

Dit leidt tot de volgende resultaten:

- er is een implementatiegroep ingesteld, die het plan van aanpak uitvoert aan de hand van een door hen opgesteld werkplan en die het totale implementatietraject coördineert;
- de preventieve maatregelen, zoals omschreven in het plan van aanpak, worden (gefaseerd) ingevoerd.

2.2.5 Fase IV: bewaking

Preventiebeleid vergt continue aandacht. Het is dus niet een eenmalig project dat vervolgens uit beeld verdwijnt. Het preventiebeleid dient cyclisch te zijn. Daarvoor zijn de volgende redenen aan te voeren:

- Maatregelen helpen de risico's nooit helemaal uit de wereld. Via resultaat- en effectmetingen die betrekking hebben op genomen maatregelen, blijft men alert. Zo komt men op nieuwe maatregelen die de bestaande aanpak effectiever maken.

- Organisaties zijn voortdurend in beweging en opereren in een klant-omgeving die ook voortdurend verandert. Door interne of externe veranderingen kan de organisatie te maken krijgen met andere risico's rond agressie, geweld en seksuele intimidatie tegen medewerkers. Daarop moet dan een antwoord worden gevonden.
- Het kan zijn dat de bedachte maatregelen achteraf niet effectief blijken te zijn óf zelfs onverwachte negatieve neveneffecten oproepen. Er dient dan bijsturing plaats te vinden.

Elke organisatie moet al tijdens het ontwikkeltraject nadenken over de vraag hoe blijvend aandacht kan worden geschonken aan het preventiebeleid. De Werkgroep DP-RIS kan hierbij een belangrijke rol vervullen. Methoden om blijvende aandacht aan preventiebeleid te besteden, zijn:

- Het opzetten van een interne incidentenregistratie, zodat voortdurend achterhaald kan worden of de aanpak het gewenste effect heeft (*effectbewaking*). Het bijhouden van de registratie heeft overigens alleen zin als de uitkomsten daarvan ook gecommuniceerd worden aan het management en de werkvloer.
- Zorgen dat agressie, geweld en seksuele intimidatie regelmatig aan de orde wordt gesteld binnen de relevante organisatorische eenheden. Dat kan door dit onderwerp te verheffen tot een vast agendapunt in het reguliere werkoverleg.
- Zorgen dat het management aan het onderwerp regelmatig aandacht besteedt. Dit kan door bijvoorbeeld het management te voorzien van periodieke voortgangsrapportages en/of door het onderwerp op te nemen in de portefeuille van één van de topmanagers en daarnaast te verwerken in het arbojaarverslag.

De wijze waarop de maatregelen uitgevoerd worden en de knelpunten die hierbij kunnen optreden kunnen in de gaten worden gehouden door middel van *procesbewaking*. Om inzicht te krijgen in zowel de effecten van de maatregelen als de manier waarop deze gerealiseerd worden is het zinnig om zeker in het begin aandacht te besteden aan zowel de effect- als de procesbewaking. Er kan dan op beide fronten indien nodig tijdig worden bijgestuurd.

2.3 Rol van de verschillende actoren

De belangrijkste actoren die een rol spelen in het ontwikkeltraject zijn:

- de Werkgroep DP-RIS;
- de organisatorische eenheden en hun direct leidinggevenden;
- de manager en directie.

Deze actoren kunnen, indien nodig, ondersteund worden door een externe begeleider.

De rol van de Werkgroep DP-RIS

De werkgroep fungeert met name in de aanloopfase als een vliegwiel dat het ontwikkeltraject in beweging zet. De werkgroep draagt zorg voor een goed verloop van de risico-inventarisatie en systematiseert de uitkomsten daarvan. Vervolgens introduceert de werkgroep de uitkomsten in de relevante organisatorische eenheden en ondersteunt de leidinggevenden bij het evalueren van de gevonden risico's.

Als men klaar is om de overstap te maken naar het uitvoeren van het plan van aanpak (Werken), treedt de werkgroep wat meer terug. In deze fase staat immers de zelfwerkzaamheid van organisatorische eenheden en het directe contact tussen deze eenheden en het lijnmanagement op de voorgrond. De uitvoering van de voorgestelde maatregelen geschiedt namelijk in de lijn. De besluitvorming daarover loopt via de bestaande kanalen (werkoverleg, managementteam enz.).

Bij het vormgeven van de laatste fase (Waken) zal de werkgroep naar verwachting weer actiever moeten opereren, om ervoor te zorgen dat de bewakingsfunctie uit de verf komt.

De rol van de organisatorische eenheden en direct leidinggevend

Zelfwerkzaamheid van de organisatorische eenheden is een belangrijk uitgangspunt van DP-RIS. Helemaal duidelijk is dat vanaf de fase van de risico-evaluatie: daar speelt de eenheid een hoofdrol. De uitkomsten van de risico-inventarisatie worden binnen de eenheden geëvalueerd, er worden prioriteiten aangegeven en oplossingen geformuleerd. Uiteindelijk moet de eenheid met een plan van aanpak komen, waarin staat opgesomd welke maatregelen er moeten worden genomen. Dit proces wordt begeleid door de direct leidinggevende met ondersteuning van de werkgroep DP-RIS. De werkgroep bewaakt de voortgang van dit proces in alle organisatorische eenheden.

De rol van de leidinggevenden en de directie

Het management speelt in de voorbereidende fase een belangrijke rol. Het management dient dan steun te verlenen en de aanpak te faciliteren. In de implementatiefase komt het management nog duidelijker in beeld. De plannen van aanpak die door de eenheden zijn geproduceerd, zullen hoogstwaarschijnlijk ook maatregelen en aanbevelingen bevatten die niet door de eenheden zelf kunnen worden opgelost, maar die bemoeienis van het managementteam vergen.

Het managementteam zou verder op zich kunnen nemen om de verschillende plannen van aanpak uit de eenheden met elkaar te vergelijken op overeenkomsten en verschillen. Aan de hand daarvan kan dan worden bepaald welke maatregelen voor slechts een deel van de organisatie genomen hoeven te worden en welke voor de hele organisatie. Deze taak kan overigens ook gedelegeerd worden aan de Werkgroep DP-RIS.

De rol van de externe begeleider

Organisaties kunnen DP-RIS toepassen zonder een beroep te hoeven doen op externe deskundigen. Aangezien de meeste organisaties nog nooit een risico-inventarisatie op dit gebied hebben uitgevoerd, is het echter goed mogelijk dat een organisatie behoefte heeft aan extra ondersteuning.

Een externe begeleider kan onder meer een rol spelen bij:

- het starten van het project;
- het begeleiden van de interne projectbegeleider wanneer zich complexe situaties voordoen;
- bijzondere activiteiten in het project zoals het instrueren van groepen.

Verder kan de externe begeleider op flexibele basis ondersteunende capaciteit leveren voor de realisatie van taken.

Indien een organisatie echter zelf de nodige kennis, vaardigheden en capaciteit in huis heeft en zeker indien er al enige ervaring op dit gebied bestaat, is een externe deskundige meestal niet nodig.

2.4 Planning

In schema 4 wordt een schatting gegeven van de werktijd die het een middelgrote organisatie (100-200 medewerkers) kost om met behulp van DP-RIS de risico's op agressie, geweld en seksuele intimidatie tegen medewerkers te inventariseren. Uiteraard hangt de benodigde personele inzet sterk samen met de effectiviteit en snelheid van werken van de projectleider, de werkgroepleden, de interviewers en andere betrokken werknemers. Het inzetten van een externe begeleider zal in het algemeen leiden tot een daling van de benodigde personele inzet, doordat er in dat geval efficiënter gewerkt zal gaan worden.

Schema 4 Schatting personele inzet voor uitvoeren risico-inventarisatie en voorbereiden risico-evaluatie

activiteit	aantal uren	per
Voorbereiding		
Coördinatie door projectleider (incl. inwerktijd)	24	-
Circa 2 vergaderingen van de werkgroep	4	lid
Aankondigen project in alle werkoverleggen	p.m.	-
Werving en instructie interviewers		interviewer
Schrijven projectplan		-
Overleg met managementteam (MT)		manager
Uitvoering interviews		
Afnemen interviews	1,5	interview
Uitwerken interviews door interviewers	2	interview
Coördinatie door projectleider	10	■
Voortgangsvergaderingen werkgroep	4	lid
Bundeling resultaten door werkgroep		interview
Presentatie aan MT		manager
Voorbereiden risico-evaluatie		
Instrueren direct leidinggevend		afdelingshoofd
Coördinatie door projectleider	10	■

Nadat de direct leidinggevend zijn geïnstrueerd voor de uitvoering van de risico-evaluatie worden de opgespoorde bedrijfsgebonden risico's besproken in de reguliere werkoverleggen. Hoeveel tijd dit kost hangt sterk af van de omvang en werkwijze van de organisatie. In de praktijk kan dit onderdeel langzaam verlopen. Men is van vele zaken afhankelijk, zoals de planning van de werkoverleggen maar ook van de bereidheid om binnen een werkoverleg constructief te communiceren over de geïnventariseerde risico's.

Hoelang het duurt om het ontwikkeltraject door te lopen, hangt eveneens af van verschillende kenmerken van de organisatie. Om te voorkomen dat het ontwikkelen te traag verloopt, is het van belang om een strakke tijdsplanning aan te houden. Aan de hand daarvan kunnen problemen tijdig worden gesignaleerd en kan worden bijgestuurd.

Schema 5 Indicatie doorlooptijd voor het ontwikkelen van preventiebeleid bij middelgrote organisaties

activiteit	aantal weken
Werkgroep formeren	2
Globale risico-inventarisatie voorbereiden	4
Globale risico-inventarisatie uitvoeren	4
Uitkomsten globale risico-inventarisatie vaststellen	4
Uitkomsten rapporteren aan organisatorische eenheden	2
Per eenheid risico's evalueren en plan van aanpak opstellen	8
totaal	24

Het opvolgen van de instructies in dit handboek levert bedrijven en instellingen al met al het volgende op:

- binnen circa een half jaar is er op maat gemaakt beleid ontwikkeld ter voorkoming van agressie, geweld en seksuele intimidatie door klanten;
- door dit beleid uit te voeren, voldoet de organisatie aan maatschappelijke verplichtingen zoals omschreven in de Arbowet;
- het personeel heeft zelf een bijdrage geleverd aan het 'gezond maken' van de organisatie;
- perspectief op minder incidenten;
- reductie van het ziekteverzuim en van de kosten voor vervanging.

DEEL II

Werkboek

Voor de projectleider en leden van de werkgroep

FASE 0

Voorbereiding

Algemene instructie

Fase 0	Voorbereiding
Stap 1 Stap 2 Stap 3 Stap 4 Stap 5	– Formuleren intentieverklaring en opdracht – Aanstellen interne projectleider – Instellen Werkgroep en/of inhuren externe deskundige – Opstellen projectplan – Draagvlak creëren en weerstand wegnemen
Fase I	Risico-inventarisatie
Fase II	Risico-evaluatie
Fase III	Implementatie
Fase IV	Bewaking

Om het uitvoeren van de risico-inventarisatie mogelijk te maken, dienen de volgende activiteiten ondernomen te worden:

- Het management dient een intentieverklaring te formuleren en een heldere opdracht te formuleren voor de in te stellen werkgroep.
- Er dient een interne projectleider aangesteld te worden, die het uitvoeren van de risico-inventarisaties stimuleert en coördineert.
- Er dient een werkgroep DP-RIS ingesteld te worden, die de interne projectleider ondersteunt en bepaalde taken uitvoert.
- Er dient nagegaan te worden of de organisatie genoeg kennis, vaardigheden en capaciteit in huis heeft om het ontwikkeltraject in eigen beheer uit te voeren of dat het verstandig is om een externe deskundige in te huren die het traject kan begeleiden en ondersteunen.
- Er dient een projectplan opgesteld te worden, waarin de opdracht aan de werkgroep en de randvoorwaarden (bevoegdheden, tijd, geld en middelen) staan aangegeven.
- De bestaande weerstand tegen het project moet zoveel mogelijk worden weggenomen en er dient gewerkt te worden aan het creëren van het benodigde draagvlak.

Aan het eind van de voorbereidende fase moeten de volgende resultaten zijn bereikt:

- er is een intentieverklaring geformuleerd;
- er is een interne projectleider aangesteld;
- er is een werkgroep ingesteld en de leden van de werkgroep zijn geselecteerd;
- indien nodig is er een externe deskundige ingehuurd om de werkgroep te begeleiden en te ondersteunen;
- er is een projectplan opgesteld, waarin de opdracht aan de werkgroep en de randvoorwaarden zijn omschreven;
- er is draagvlak gecreëerd.

In dit hoofdstuk zijn tips en aanwijzingen te vinden over de wijze waarop de voorbereidende activiteiten uitgevoerd kunnen worden.

Hierna is de organisatie gereed om de risico-inventarisatie uit te voeren.

1 Intentieverklaring

Fase 0	Vorbereiding
Stap 1	– Formuleren intentieverklaring en opdracht
Stap 2	– Aanstellen interne projectleider
Stap 3	– Instellen Werkgroep en/of inhuren externe deskundige
Stap 4	– Opstellen projectplan
Stap 5	– Draagvlak creëren en weerstand wegnemen
Fase I	Risico-inventarisatie
Fase II	Risico-evaluatie
Fase III	Implementatie
Fase IV	Bewaking

De kans dat het DP-RIS-project slaagt, is groter als de directie expliciet aangeeft dat zij het belangrijk vindt dat agressie, geweld en/of seksuele intimidatie tegen werknemers voorkomen wordt. De directie kan dit tot uitdrukking brengen in een intentieverklaring of missie. Het afgeven van een intentieverklaring over de visie op preventie is een eerste (belangrijke) stap naar het erkennen van de problematiek. Verder wordt hiermee de cultuur doorbroken om (de gevolgen van) agressie te bagatelliseren doorbroken, met name in organisaties waar een 'machocultuur' heerst. De intentieverklaring is zo een belangrijk psychologisch en tactisch middel om de organisatie in zijn geheel 'mee te krijgen'.

Inhoud

In een intentieverklaring dient allereerst aangegeven te worden dat preventie van groot belang is en dat de organisatie grote waarde hecht aan het ontwikkelen van preventiebeleid rond agressie, geweld en seksuele intimidatie tegen werknemers. Ten tweede dient men in de verklaring globaal aan te geven op welke wijze men dit preventiebeleid vorm wil gaan geven.

Wanneer bovendien in de intentieverklaring benadrukt wordt dat agressie niet getolereerd hoeft te worden en dat de organisatie zelf het nodige kan doen aan het voorkomen ervan, dan helpt dat om de problematiek van het imago af te helpen dat 'dat er nou eenmaal bij hoort' en wordt het onderwerp ook beter bespreekbaar in de organisatie.

Het werkt goed als de kern van de intentieverklaring wordt samengevat in een aansprekende slogan. Die slogan kan gebruikt worden in interne nieuwsbrieven of op posters, zodat alle werknemers in een oogopslag begrijpen welke visie de organisatie heeft op het voorkomen van agressie.

*Intentieverklaring voor de
preventie van agressie
tegen werknemers van
Revalidatiecentrum
Westersingel*

- De organisatie streeft naar een optimale kwaliteit van de dienstverlening. Onderdeel hiervan is het streven naar optimale arbeidsomstandigheden.
- Agressie door klanten is een bedreiging van de veiligheid, gezondheid en het welzijn van medewerkers. Confrontatie met agressie kan namelijk leiden tot diverse psychische problemen. Angst, woede en machteloosheid zijn normale reacties op agressieve incidenten.
- De organisatie voelt zich hiervoor verantwoordelijk en wil dit probleem serieus nemen.
- De organisatie streeft naar een verbetering van de gezondheid en het welzijn van haar medewerkers en naar een vermindering van het ziekteverzuim en uitval als gevolg van agressieve incidenten. Dit wil zij doen door middel van het ontwikkelen van een preventiebeleid. Goede preventie kan namelijk agressie voorkomen.
- Uitgangspunt is dat de organisatie zelf het nodige kan doen om agressie te voorkomen. Op welke manier dat precies gaat plaatsvinden, wordt nader uitgewerkt door de projectgroep Preventie.

Kortom: Agressieve klanten? Daar kunnen we samen wat aan doen!

2 Aanstellen interne projectleider

Fase 0	Voorbereiding
Stap 1 Stap 2 Stap 3 Stap 4 Stap 5	– Formuleren intentieverklaring en opdracht – Aanstellen interne projectleider – Instellen Werkgroep en/of inhuren externe deskundige – Opstellen projectplan – Draagvlak creëren en weerstand wegnemen
Fase I	Risico-inventarisatie
Fase II	Risico-evaluatie
Fase III	Implementatie
Fase IV	Bewaking

De interne projectleider is een belangrijke spil in het project. Hij heeft een coördinerende en informerende taak en is verantwoordelijk voor de voortgang van het gehele traject. Het is daarom wenselijk een medewerker te zoeken die een aantal talenten in zich verenigt. Ervaring met projectmatig werken is vanzelfsprekend een voordeel. Dit is echter niet van doorslaggevend belang, omdat DP-RIS zeer gestructureerd is opgezet.

Belangrijker zijn de volgende kenmerken:

- De interne projectleider moet een flexibele instelling hebben. Hij of zij moet immers in korte tijd aan uiteenlopende activiteiten leiding geven.
- De interne projectleider moet communicatieve vaardigheden hebben. Inzicht wanneer collega's geïnformeerd moeten worden en waarover zij geïnformeerd kunnen worden, is belangrijk.
- De interne projectleider moet onder druk kunnen werken. Het tijdspad voor de realisatie van DP-RIS is strak. Wanneer daarvan al vroeg wordt afgeweken, kan een slepend proces ontstaan. De vlotte voortgang is belangrijk. De interne projectleider bewaakt dit.
- Overleg met het management is een van de taken van de interne projectleider. Hij of zij informeert stap voor stap over de stand van zaken, geeft aan welke bijstellingen nodig zijn en vraagt waar nodig om noodzakelijke ondersteuning. Zonder een goed contact is dit moeilijk te realiseren.
- De interne projectleider moet medewerkers kunnen motiveren. De werkgroepleden, interviewers en leidinggevenden van afdelingen waar DP-RIS wordt uitgevoerd, moeten steeds opnieuw gestimuleerd worden aan de uitvoering van DP-RIS voldoende aandacht te besteden. Een directieve of bestraffende stijl van aansturen zal niet tot het gewenste resultaat leiden. Een positieve instelling, begrip voor de moeilijkheden en een sympathieke uitstraling zijn van groter belang.

De interne projectleider is weliswaar een belangrijke spil, maar geen wonderdoener. Zonder voldoende ondersteuning is de kans op teleurstelling groot. Wanneer het management onvoldoende ondersteuning biedt, kan een projectleider gemakkelijk gefrustreerd raken. Een randvoorwaarde is dat de projectleider van het management voldoende tijd krijgt om zijn taak uit te voeren. Ook is het essentieel om de bevoegdheden van de projectleider goed, liefst schriftelijk, te regelen. Daarnaast is een luisterend oor van het management voor de ervaringen van de projectleider van belang om deze gedurende het gehele project gemotiveerd te houden.

3 Instellen werkgroep en/of inhuren externe deskundige

Fase 0	Voorbereiding
Stap 1	– Formuleren intentieverklaring en opdracht
Stap 2	– Aanstellen interne projectleider
Stap 3	– Instellen Werkgroep en/of inhuren externe deskundige
Stap 4	– Opstellen projectplan
Stap 5	– Draagvlak creëren en weerstand wegnemen
Fase I	Risico-inventarisatie
Fase II	Risico-evaluatie
Fase III	Implementatie
Fase IV	Bewaking

Taken en functie van de werkgroep

Het doorlopen van de arbobeleidscyclus vergt met name de eerste keer, tijdens het ontwikkeltraject, de nodige inspanning: er moet veel informatie worden verzameld en dat moet beoordeeld en verwerkt worden tot concrete plannen van aanpak. Als ook de laatste stap (Waken) is doorlopen, zal het volgende 'rondje' door de beleidscyclus veel minder arbeidsintensief zijn.

Voor het doorlopen van de eerste ronde is een soort *vliegwiel* nodig: een groep medewerkers die ervoor zorgt dat alle activiteiten in goede banen geleid worden, dat iedereen weet wat hem of haar te doen staat, wanneer dingen klaar moeten zijn enzovoort. Het is meestal af te raden om de vliegwiel functie bij één persoon te leggen¹⁰. Dit leidt in de praktijk te vaak tot afschuiven ('Daar bemoei ik me niet mee, want daar bent U toch voor aangesteld?!'). Het is dus beter hiervoor een orgaan aan te wijzen (bijvoorbeeld een bestaande werkgroep arbobeleid) of (tijdelijk) een orgaan op te richten. Wij gaan in deze handleiding uit van de instelling van een tijdelijke werkgroep, die wij kortheidshalve aanduiden als de werkgroep DP-RIS.

De vliegwiel functie houdt in dat de werkgroep:

- de uitvoering van het stappenplan bewaakt;
- bij elke stap het initiatief neemt en de betrokkenen ondersteunt bij de uitvoering van elke stap;
- voor afstemming en coördinatie zorgt tussen de verschillende afdelingen;
- inhoudelijke adviezen geeft aan de afdelingen.

Een randvoorwaarde is dat de leden van de werkgroep voldoende tijd krijgen om hun taak uit te voeren. Ook de bevoegdheden van de leden van de werkgroep moeten goed zijn geregeld.

¹⁰ Als de beleidscyclus al een keer succesvol is doorlopen, kan de voortgangsbewaking eventueel wel bij één persoon komen te liggen.

Werven en selecteren van de leden van de werkgroep

Het is belangrijk dat de te selecteren leden van de werkgroep voldoende tijd beschikbaar hebben om de genoemde taken te realiseren. Het gaat om een project dat op korte termijn gerealiseerd moet worden, dus moeten werkgroepleden niet bij voortduring onmisbaar zijn op hun werkplek. Dit leidt anders tot vertraging en disfunctioneren van de werkgroep. Omdat het de bedoeling is dat hun betrokkenheid een zekere uitstraling heeft, is het verder van belang medewerkers uit te nodigen die een redelijke verstandhouding met collega's onderhouden. Bij het werven van werkgroepleden moet met deze overwegingen rekening gehouden worden.

Het verdient aanbeveling het management te informeren over de beoogde samenstelling van de werkgroep. De feitelijke werving ligt bij de interne projectleider. Deze zal hiervoor op de organisatorische eenheden overlegvoeren over bemensing van de werkgroep. Potentiële werkgroepleden dienen door de interne projectleider individueel benaderd te worden. Niet vergeten moet worden om de betreffende leidinggevenden om instemming te vragen. Bij het samenstellen van de werkgroep dient te worden gestreefd naar een vertegenwoordiging van alle geledingen van de organisatie, dus van werkvloer tot en met directie. Mocht de directie niet vertegenwoordigd zijn in de werkgroep, dan moeten duidelijke afspraken worden gemaakt over de informatievoorziening aan de directie. De deelnemers moeten al voor de eerste bijeenkomst van de werkgroep in hoofdlijnen geïnformeerd worden over de taak die verricht moet gaan worden. Het is immers ongewenst dat tijdens de eerste bijeenkomst deelnemers verrast worden door aard, omvang en inhoud van hun taak en op grond daarvan 'afhaken'.

Agenda eerste

bijeenkomst werkgroep

Preventie, sociale dienst

vestiging Oost d.d.

18 januari om 14.00 uur

- Opening, welkom.
- Uitleg over het doel van de werkgroep aan de hand van voorlichtingsmateriaal.
- Bespreken projectplan en opdracht van de werkgroep.
- Maken planning en taakverdeling voor werven, selecteren en instrueren van interviewers.
- Toelichten huiswerkopdracht voor de volgende vergadering: het op maat snijden van de standaardvragenlijst.
- Rondvraag.
- Samenvatting door de voorzitter en afsluiting.

Inhuren extra begeleiding?

Organisaties kunnen er tegen opzien om geheel zelfstandig het ontwikkeltraject af te leggen. Gebrek aan kennis, vaardigheid en capaciteit kunnen een struikelblok vormen voor de voortgang. Zelfs het instellen van een interne projectleider kan dit risico niet altijd geheel uitsluiten. Een externe begeleider zou op één of meer van de volgende momenten ingezet kunnen worden:

- Bij aanvang van het project: het toelichten van de inhoud en opzet van DP-RIS aan het managementteam, het beantwoorden van vragen, het aanpassen van het instrument aan bijzonderheden in de organisatie.
- Bij het aanstellen van de interne projectleider: het selecteren en informeren van een interne projectleider; het begeleiden van de interne projectleider gedurende het ontwikkeltraject.
- Bij het installeren van een werkgroep: het introduceren van DP-RIS bij medewerkers van uiteenlopende pluimage, het opstarten van de werkgroep en het begeleiden van de groep gedurende het traject.

- Bij het werven en instrueren van interviewers: het informeren van interviewers over het project en het instrueren van interviewers over de wijze waarop de interviews afgenomen moeten worden.
- Bij het verwerken van de resultaten: de interviews leveren vaak een grote hoeveelheid informatie op, terwijl de organisatie niet vertrouwd is met het verwerken daarvan. De ervaring van de externe begeleider kan hier nuttig zijn.
- Bij het informeren van management: met name wanneer het gaat om de voortgang van het project en noodzakelijke bijstellingen.
- Bij het reageren op onvoorziene situaties: ieder project kent zijn onvoorziene momenten. De ervaring van een externe begeleider kan een bijdrage leveren om juist op die momenten slagvaardig te reageren.
- Na afloop van het ontwikkeltraject: bijvoorbeeld indien uit de effect-evaluatie blijkt dat er sprake is van een complex probleem op een specifiek gebied, dat nadere uitdieping of de inzet van een gespecialiseerd instrument vereist.

Indien de werkgroep overweegt om ondersteuning van een externe deskundige in te roepen, dient hiervoor altijd instemming van het management verkregen te worden. Vervolgens dient men zich te oriënteren op de markt. Indien een passende deskundige is geselecteerd moet helder afgesproken worden in welke fase(n) van het traject de deskundige ingezet wordt en welke activiteiten precies verwacht worden van deze deskundige. Het is verstandig om dit contractueel vast te leggen.

4 Opstellen projectplan

Fase 0	Voorbereiding
Stap 1	– Formuleren intentieverklaring en opdracht
Stap 2	– Aanstellen interne projectleider
Stap 3	– Instellen Werkgroep en/of inhuren externe deskundige
Stap 4	– Opstellen projectplan
Stap 5	– Draagvlak creëren en weerstand wegnemen
Fase I	Risico-inventarisatie
Fase II	Risico-evaluatie
Fase III	Implementatie
Fase IV	Bewaking

Het in deze handleiding geschetste stappenplan moet door de interne projectleider en de leden van de werkgroep concreet ingevuld worden. De invulling van het stappenplan houdt minimaal het volgende in:

- Tijdpad bepalen: wanneer beginnen en eindigen de opeenvolgende stappen?
- Taken verdelen: wie is verantwoordelijk voor welke onderdelen van het stappenplan? Het is handig om per stap één of meer 'trekkers' aan te wijzen.

- Bepalen welke middelen (menskracht, geld) noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de stappen.
- Bepalen welke randvoorwaarden gelden voor de uitvoering van het stappenplan.
- In hoofdlijnen aangeven hoe de communicatie is geregeld: aan wie (afdelingen, management, sleutelpersonen die een bijdrage hebben geleverd) worden wanneer welke resultaten gerapporteerd.

Op deze wijze wordt het stappenplan vertaald naar een concreet projectplan. Het zal overigens lastig zijn om de laatste fasen van het ontwikkeltraject al in de voorbereidende fase gedetailleerd te plannen. Dit hoeft ook niet. Er kan dan volstaan worden met een globale planning. In die globale planning moet al wel vermeld staan welke bevoegdheden, budgetten en andere middelen nodig zijn. Het projectplan kan vervolgens in de loop der tijd steeds nauwkeuriger worden ingevuld. Dit moet overigens wel bewaakt worden.

De eerste fase kan echter al wel direct vrij concreet ingevuld worden.

Onderdeel projectplan

Revalidatiecentrum

Westersingel

Fase I: risico-

inventarisatie

Wat: Op maat snijden standaardvragenlijst
 Wanneer: Voor en tijdens tweede werkgroepvergadering van 16 februari
 Wie: Alle leden van de werkgroep
 Randvoorwaarden: Vragenlijst kopiëren en uitdelen tijdens eerste werkgroepvergadering

Wat: Werven en selecteren interviewers
 Wanneer: februari
 Wie: Alle leden van de werkgroep
 Randvoorwaarden: De leden moeten hun activiteiten onderling afstemmen; de instemming van de afdelingshoofden moet gevraagd worden

Wat: Instrueren interviewers
 Wanneer: 5 maart 10.00 uur
 Wie: Projectleider en medewerkster voorlichting
 Randvoorwaarden: Regelen uitnodigingen, zaal en overheadprojector; laten maken overheadsheets; zorgen voor voldoende gekopieerde vragenlijsten om uit te delen aan de interviewers

Wat: Afnemen interviews
 Wanneer: 6 maart – 15 april
 Wie: De geselecteerde interviewers
 Randvoorwaarden: De interviews mogen niet langer dan 2 uur duren; Bert en Tineke houden contact met de interviewers om het goede verloop te bewaken

Wat: Schrijven korte interviewverslagen
 Wanneer: 6 maart – 20 april
 Wie: De geselecteerde interviewers
 Randvoorwaarden: De verslagen moeten zo spoedig mogelijk na het interview worden geschreven om informatieverlies te voorkomen

- Wat:** Bundelen van de verslagen tot een conceptrapportage
Wanneer: 21 april – 15 mei
Wie: Twee leden van de werkgroep
Randvoorwaarden: Deze leden moeten in die periode voldoende tijd hebben voor deze taak
- Wat:** Bespreken conceptrapportage
Wanneer: Werkgroepvergadering 23 mei
Wie: Gehele werkgroep
Randvoorwaarden: Het conceptrapport moet uiterlijk een week voor de vergadering aan alle leden worden gestuurd
- Wat:** Verwerken commentaar tot definitieve rapportage
Wanneer: 23 mei – 30 mei
Wie: De twee leden die het concept hebben geschreven
Randvoorwaarden: De projectleider en de leden van de directie moeten uiterlijk 1 mei de definitieve rapportage ontvangen
- Wat:** Presentatie resultaten risico-inventarisatie aan de directie
Wanneer: Tijdens de directievergadering op 7 mei
Wie: De projectleider
Randvoorwaarden: Regelen overheadprojector; laten maken sheets
- Wat:** Presentatie resultaten risico-inventarisatie aan de afdelingen
Wanneer: 12 mei
Wie: De projectleider, een lid van de werkgroep en medewerkster voorlichting
Randvoorwaarden: Regelen uitnodigingen, zaal, overheadprojector;

5 Weerstand en draagvlak

Fase 0	Voorbereiding
Stap 1 Stap 2 Stap 3 Stap 4 Stap 5	– Formuleren intentieverklaring en opdracht – Aanstellen interne projectleider – Instellen Werkgroep en/of inhuren externe deskundige – Opstellen projectplan – Draagvlak creëren en weerstand wegnemen
Fase I	Risico-inventarisatie
Fase II	Risico-evaluatie
Fase III	Implementatie
Fase IV	Bewaking

Vanuit verschillende plekken in de organisatie kan het initiatief tot het ontwikkelen van preventiebeleid zijn ontstaan. Als het initiatief bij het management ligt, dan is het voor deze managers zaak om de voelsprietten uit te steken in de organisatie om na te gaan of hun intenties gedeeld worden door de medewerkers. Er kunnen bijvoorbeeld groepsgesprekken worden georganiseerd met medewerkers.

Het is ook mogelijk dat slechts een deel van het management voorstander is van het ontwikkelen van preventiebeleid. In dat geval is het noodzakelijk om de rest van het management te overtuigen van het belang van preventiebeleid.

Veel voorkomende weerstanden en obstakels zijn:

- *Men ontkent of bagatelliseert het probleem*

Aanpak: geef informatie waaruit blijkt dat agressie, geweld en/of seksuele intimidatie wel degelijk een probleem vormen binnen de organisatie. Te denken valt aan ziekteverzuimgegevens (plus de redenen van verzuim), registratiegegevens over werkelijk plaatsvindende incidenten en/of enkele schrijvende verhalen/getuigenissen van slachtoffers zelf.

- *Men denkt dat er niets aan te doen valt en/of dat oplossingen te kostbaar zijn*

Gebrek aan kennis over oplossingen en onzekerheid over de aanpak van het probleem kan een tweede reden zijn om de problemen terzijde te schuiven.

Aanpak: toon aan de hand van voorbeelden (bij voorkeur uit de eigen organisatie) aan, dat vaak met simpele middelen al veel bereikt kan worden. Leg ook een concreet plan van aanpak voor zodat inzichtelijk wordt hoe het traject eruit ziet, hoelang het duurt en wat het oplevert.

- *Men is bang dat de vuile was wordt buiten gehangen*

Aandacht voor het probleem van agressie, geweld en seksuele intimidatie kan leiden tot (verdere) imago-verslechtering van de organisatie, (verdere) stigmatisering van klanten en vervelende vragen aan de directie.

Aanpak: benadruk het karakter van de aanpak (geen inmenging van buitenaf) en maak afspraken over de wijze waarop met informatie wordt omgegaan.

Hoe het ook zij: verwacht niet dat men staat te trappelen van enthousiasme, maar probeer toch om al aan het begin van de rit zo veel mogelijk instemming met het project te verkrijgen, vooral van het management. Als blijkt dat de aanpak vruchten afwerpt zal men zich meestal gaandeweg positiever en actiever gaan opstellen.

Goede communicatie met het management, maar ook met de rest van de organisatie, is essentieel om het benodigde draagvlak voor het te ontwikkelen preventiebeleid te creëren. In de voorbereidende fase verdient het aanbeveling om regelmatig artikelen te schrijven over de voortgang van het project in interne nieuwsbrieven en dergelijke. Het is overigens van groot belang dat passende en regelmatige communicatie niet alleen in de voorbereidende fase, maar gedurende het gehele traject een *structureel* aandachtspunt vormt.

FASE I

Risico-inventarisatie*Algemene toelichting*

Fase 0	Voorbereiding
Fase I	Risico-inventarisatie
Stap 1 Stap 2 Stap 3 Stap 4 Stap 5	– Op maat snijden van DP-RIS-vragenlijst – Werven, selecteren en instrueren interviewers – Afnemen van interviews – Verwerken van de resultaten – Toepassen van (indien nodig) de checklist
Fase II	Risico-evaluatie
Fase III	Implementatie
Fase IV	Bewaking

Voor het uitvoeren van de risico-inventarisatie zijn de volgende activiteiten noodzakelijk:

- Op maat snijden van de vragenlijst
In bijlage 1 is de DP-RIS-standaardvragenlijst opgenomen. Deze moet door de werkgroep aangepast worden voorzover het specifieke karakter van de organisatie dit noodzakelijk maakt.
- Werven, selecteren en instrueren van de interviewers
Bij kleinere organisaties kunnen de leden van de werkgroep zelf alle interviews afnemen. Bij grotere organisatie zullen er ook nog andere werknemers voor deze taak moeten worden geselecteerd en geïnstrueerd.
- Afnemen van gestructureerde interviews op verschillende werkplekken en verschillende organisatorische eenheden
Door een beperkt aantal gesprekken met sleutelpersonen binnen de organisatie worden de risico's globaal in kaart gebracht. De werkgroep stelt vast welke sleutelpersonen geïnterviewd worden.
- Verwerken van de resultaten van de risico-inventarisatie
De interviewers moeten van elk door hen afgenomen interview een verslag maken. Deze interviewverslagen worden vervolgens gebundeld door één of meer leden van de werkgroep. Deze rapportage wordt besproken in de werkgroep.
- Toepassen van de checklist veiligheid kantoorgebouw en omgeving indien dit wenselijk is.
- Presenteren van de resultaten van de risico-inventarisatie aan het management en de organisatorische eenheden.

Aan het eind van deze fase ligt er een rapport waarin globaal alle risico's beschreven staan, die van invloed kunnen zijn op het ontstaan van agressie, geweld en seksuele intimidatie. Op grond van dit overzicht kunnen er in de volgende fase prioriteiten worden gesteld.

1 Op maat snijden van de vragenlijst

Fase 0	Vorbereiding
Fase I	Risico-inventarisatie
Stap 1 Stap 2 Stap 3 Stap 4 Stap 5	– Op maat snijden van DP-RIS-vragenlijst – Werven, selecteren en instrueren interviewers – Afnemen van interviews – Verwerken van de resultaten – Toepassen van (indien nodig) de checklist
Fase II	Risico-evaluatie
Fase III	Implementatie
Fase IV	Bewaking

Werkwijze

De eerste taak van de werkgroep is om de standaardvragenlijst van DP-RIS, die opgenomen is in bijlage 1 van deze handleiding, kritisch door te nemen. Daarbij moeten de volgende zaken nagegaan worden:

- Komen er vragen in voor die voor onze organisatie niet relevant zijn en dus geschrapt kunnen worden?
- Ontbreken er nog vragen die voor onze organisatie relevant zijn?
- Zijn er vragen die eventueel anders geformuleerd moeten worden?

In de vergadering van de werkgroep dient hierover consensus te worden bereikt.

Een goede tip is om ten slotte de op maat gesneden vragenlijst uit te testen op enkele proefpersonen, zoals leden van de werkgroep en een enkele leidinggevende. Na deze 'final test' kan de vragenlijst definitief worden vastgesteld.

De vragenlijst aanvullen met vragen over seksuele intimidatie

In de standaardvragenlijst is seksuele intimidatie als onderwerp niet expliciet opgenomen. Reden hiervoor is onder meer dat de grens tussen agressie en seksuele intimidatie niet duidelijk getrokken kan worden. Agressie kan soms beleefd worden als seksuele intimidatie, bijvoorbeeld wanneer een mannelijke cliënt die een imposante verschijning heeft, opstaat en zich dreigend over een zittende vrouwelijke medewerker buigt. Een andere reden om het onderwerp niet op te nemen in de vragenlijst is dat op het spreken over seksuele intimidatie veel meer een taboe rust dan op het spreken over agressie en geweld. Dit betekent dat het onderwerp seksuele intimidatie met veel meer tact benaderd moet worden en bijvoorbeeld andere eisen stelt aan de interviewers.

Een ander punt is dat seksuele intimidatie niet zozeer speelt tussen werknemers en klanten, maar eerder voorkomt tussen medewerkers onderling. Dit domein wordt door DP-RIS niet gedekt.

Concluderend adviseren wij om tijdens de risico-inventarisatie alleen aandacht te besteden aan seksuele intimidatie als er concrete aanwijzingen zijn dat dit risico daadwerkelijk speelt. Men kan dan enkele vragen over seksuele intimidatie opnemen in de vragenlijst. In bijlage 2 zijn deze extra vragen te vinden. Blijkt uit de inventarisatie dat seksuele intimidatie een omvangrijker probleem is dan verwacht, dan kan besloten worden om extra aandacht aan het onderwerp te besteden.

2 Werven, selecteren en instrueren interviewers

Fase 0	Vorbereiding
Fase I	Risico-inventarisatie
Stap 1	– Op maat snijden van DP-RIS-vragenlijst
Stap 2	– Werven, selecteren en instrueren interviewers
Stap 3	– Afnemen van interviews
Stap 4	– Verwerken van de resultaten
Stap 5	– Toepassen van (indien nodig) de checklist
Fase II	Risico-evaluatie
Fase III	Implementatie
Fase IV	Bewaking

Werving en selectie

Besprek in de werkgroep welke leden van de werkgroep zelf interviews willen afnemen. Indien er te weinig leden beschikbaar zijn om alle interviews uit te voeren, dient afgesproken te worden welke andere werknemers hiervoor benaderd kunnen worden en wie dit zal doen.

Hierbij dient bedacht te worden dat het afnemen van de (semi-gestructureerde) interviews eisen stelt aan de interviewer:

- De interviewer moet goed kunnen luisteren en in staat zijn om samen te vatten wat geïnterviewde sleutelpersonen naar voren brengen.
- De interviewer moet beschikken over de benodigde schriftelijke uitdrukingsvaardigheid om na afloop van het interview de informatie te verwerken in een schriftelijk verslag.
- De interviewer moet in staat zijn om de uitkomsten uit verschillende gesprekken naast elkaar te bezien en met elkaar in verband te brengen. Dit vereist enig analytisch vermogen.

Het is echter niet zo dat het gaat om een wetenschappelijk verantwoorde inventarisatie. Enige relativering is dus op zijn plaats.

Instructie

De instructie aan de interviewers dient informatie te bevatten over de volgende onderwerpen:

- *Informatie over de risico-inventarisatie*
Behandel de algemene kenmerken van risico-inventarisatie, het wettelijke kader en de verplichtingen van de werkgever. Sta stil bij het bijzondere karakter van risico-inventarisatie gericht op agressie in dienstverlenende instellingen.
- *Informatie over de specifieke opzet van DP-RIS*
Ga in op het draagvlak en de procesmatige benadering van DP-RIS. Leg het belang uit van een draagvlak voor het realiseren van maatregelen. Licht toe dat de procesmatige benadering bedoeld is om een basis te leggen voor zowel het bedenken als het realiseren van maatregelen.
- *Informatie over de opzet van de interviews*
Licht toe in welke stappen de uitvoering van DP-RIS plaatsvindt. Geef aan wie betrokken zijn. Maak duidelijk welke rol de interviewers in het proces vervullen. Ga in op de wijze waarop de interviews samengevat moeten worden en wat er met de resultaten gebeurt. Maak het belang van deze resultaten voor de risico-evaluatie duidelijk.
Behandel vervolgens concreet de onderdelen van de vragenlijst. Neem zo nodig alle vragen door en vraag interviewers om commentaar. Verwerk waar nodig hun opmerkingen in de definitieve vragenlijst.
- *Toelichting op het begrip 'risico' en de wijze waarop antwoorden samengevat moeten worden*
Behandel het concept risico. Maak interviewers het onderscheid duidelijk tussen risico en ernst van een mogelijke gebeurtenis, en risico en de verwachte frequentie van gebeurtenissen ongeacht hun ernst.
Licht toe dat de antwoorden van deelnemers in deze verschillende categorieën kunnen vallen en dat toelichting aan deelnemers over dit onderscheid soms nodig is.
Licht ook toe op welke periode de risico-inventarisatie betrekking heeft.
- *Gesprekstechnieken*
Behandel de gesprekstechnieken die een interviewer toe kan passen. Ga in op het onderscheid tussen open en gesloten vragen. Belicht het onderscheid tussen samenvatten van de inhoud en van het gevoel. Sta stil bij samenvattingen ter controle, ter overgang en ter afronding.
- *De wijze van rapporteren*
Er dient gerapporteerd te worden over de factoren die volgens de geïnterviewde sleutelpersonen het risico op agressie, geweld en/of seksuele intimidatie vergroten. In de gespreksverslagen dienen derhalve uitspraken te staan met een als-dan karakter: 'als er sprake is van ... dan is er een verhoogd risico op agressie'.
De uitspraken moeten worden geordend in de vijf categorieën van de vragenlijst: het gebouw, personeel, cliënten, organisatie van het werk en cultuur.
- *Formuleren van de concrete opdracht aan interviewers*
Afhankelijk van de specifieke situatie zullen de concrete opdrachten aan interviewers verschillen. In ieder geval zullen de volgende onderdelen steeds onderdeel van de opdracht uitmaken:
 - wanneer moeten de interviews afgenomen worden;
 - hoeveel interviews moeten er afgenomen worden;
 - wanneer moeten de gespreksverslagen ingeleverd worden;
 - wanneer vindt de volgende bespreking plaats;
 - vorm van het interviewverslag.

In bijlage 5 zijn sheets opgenomen waarin de bovenstaande instructie in kernwoorden staat samengevat. Deze sheets kunnen gebruikt worden tijdens het instrueren van de interviewers.

In bijlage 6 zijn *praktische richtlijnen* te vinden voor het afnemen van de interviews. Deze richtlijnen dienen uitgedeeld te worden aan de interviewers.

Het verdient overigens aanbeveling dat de interviewers bij wijze van test eerst elkaar eens interviewen.

3 Afnemen van de interviews

Fase 0	Voorbereiding
Fase I	Risico-inventarisatie
Stap 1	– Op maat snijden van DP-RIS-vragenlijst
Stap 2	– Werven, selecteren en instrueren interviewers
Stap 3	– Afnemen van interviews
Stap 4	– Verwerken van de resultaten
Stap 5	– Toepassen van (indien nodig) de checklist
Fase II	Risico-evaluatie
Fase III	Implementatie
Fase IV	Bewaking

De keuze van de te interviewen sleutelpersonen

De leden van de werkgroep moeten gezamenlijk bepalen welke sleutelpersonen in aanmerking komen voor een interview.

De sleutelpersonen moeten zo gekozen worden dat er zo veel mogelijk en zo *gevarieerd* mogelijke informatie boven tafel komt. Dit betekent dat in ieder geval alle 'lagen' (van directie tot werkvloer) van de organisatie vertegenwoordigd moeten zijn.

Een hulpmiddel voor de keuze van sleutelpersonen is het organisatieplaatje of organogram, waarin aangegeven wordt welke functionarissen waar in de organisatie zitten. Meestal is het mogelijk om de verschillende functionarissen in het organogram globaal in te delen in:

- 'hoog': directeuren en leden van het managementteam;
- 'midden': middenkader;
- 'laag': werknemers die het uitvoerende werk doen.

Daarnaast is het van belang dat de sleutelpersonen redelijk goed verdeeld zijn over de verschillende functies en organisatorische eenheden.

Wat betreft het aantal te interviewen personen kan bij een middelgrote organisatie uitgegaan worden van circa 10 à 20 procent per gremium (hoog, midden, laag).

De volgorde waarin de interviews gevoerd worden

Over het algemeen is het nuttig om eerst een gesprek te houden met 'hoog'. Dit gesprek is niet gericht op het achterhalen van informatie: het gaat vooral om het doorspreken van de werkwijze. Zo wordt besproken met wie men in de organisatie gaat praten en welke onderwerpen in de gesprekken aan de orde zullen komen. Door de zaak van tevoren door te spreken met de betrokken managers verwerft men de steun en betrokkenheid van deze managers. Daarnaast kan het management de interviewers wellicht tips geven en hen op het spoor zetten van bepaalde problemen of bepaalde personen die interessante informatie hebben.

Na dit eerste gesprek gaat men de organisatie in. Daarbij kan het handig zijn om eerst enkele gesprekken te voeren met mensen in een middenpositie: zij zijn degenen die meestal zowel oog hebben voor wat zich op de werkvloer afspeelt, als voor wat er op het 'hoge' niveau van management, beleid en dergelijke gebeurt. Daardoor zijn deze mensen vaak goed in staat om discrepanties aan te wijzen tussen beleid/regelgeving en de dagelijkse praktijk. Daarnaast weten ze veel van spanningen tussen bepaalde partijen binnen de organisatie en kunnen ze knelpunten in de uitvoering van het werk aanwijzen.

Soms kan het echter ook nuttig zijn om eerst eens 'onbevangen' te praten met de mensen op de werkvloer, om daarna de bevindingen voor te leggen aan het middenkader. Deze kunnen dan reageren op de uitspraken van de werkvloer.

Welke volgorde men ook kiest: een belangrijke richtlijn is dat uitspraken zoveel mogelijk worden nagetrokken bij andere sleutelpersonen. Als u bepaalde mensen al heeft geïnterviewd, schroom dan niet om later nog eens contact op te nemen om hen een aantal uitspraken van andere sleutelpersonen voor te leggen en te vragen om een reactie.

Dergelijke reacties op uitspraken van anderen leveren vaak zeer interessante informatie op!

Een variant: interviews met groepen

Een mogelijke variant op het individueel interviewen van sleutelpersonen is het voeren van gesprekken met groepen van medewerkers. Voordeel van deze benadering is dat men sneller van meer mensen informatie verzamelt. Een nadeel is dat men minder diep in kan gaan op de uitspraken van de deelnemers, omdat meestal meerdere mensen iets in willen brengen. Daarnaast is het risico van discussie aanwezig, het betwisten van elkaar opinies. Aangezien het ordenen en beoordelen van de risico's pas in een later stadium plaatsvindt (tijdens de risico-evaluatie), moet aan de groep nadrukkelijk de instructie worden gegeven dat iedereen ongestoord zijn of haar zegje kan doen en dat men niet met elkaar in discussie gaat.

4 Verwerken van de resultaten

Fase 0	Voorbereiding
Fase I	Risico-inventarisatie
Stap 1	– Op maat snijden van DP-RIS-vragenlijst
Stap 2	– Werven, selecteren en instrueren interviewers
Stap 3	– Afnemen van interviews
Stap 4	– Verwerken van de resultaten
Stap 5	– Toepassen van (indien nodig) de checklist
Fase II	Risico-evaluatie
Fase III	Implementatie
Fase IV	Bewaking

De interviewers dienen elk door hem of haar gehouden interview zelf uit te werken. Het verdient aanbeveling dat zij zo snel mogelijk na het afnemen van een interview dit uitwerken, zodat zo weinig mogelijk informatie verloren gaat.

Er dient gerapporteerd te worden over de factoren die volgens de geïnterviewde sleutelpersonen het risico op agressie, geweld en/of seksuele intimidatie vergroten. In de gespreksverslagen dienen derhalve uitspraken te staan als:

‘Er is een verhoogd risico op agressie als er sprake is van’

De uitspraken moeten worden geordend naar de vijf aandachtsgebieden die genoemd worden in de vragenlijst: het gebouw, personeel, cliënten, organisatie van het werk en cultuur.

Aldus ontstaat er een opsomming van de door de geïnterviewde genoemde risico-factoren per aandachtsgebied.

Deze interviewverslagen moeten vervolgens worden gebundeld. Dit is een taak voor één of meer leden van de werkgroep. Deze bundeling mondt uit in een conceptrapport. Dit rapport dient besproken en becommentarieerd te worden door de werkgroep. Nadat dit commentaar verwerkt is, wordt de definitieve rapportage van de risico-inventarisatie vastgesteld.

Deze rapportage vormt de basis voor de risico-evaluatie.

Rapportage risico-**inventarisatie****Revalidatiecentrum****Westersingel****(fragmenten)**

Er is een verhoogd risico op agressie als er sprake is van:

Het gebouw

- in het donker door het park moeten tijdens avonddienst;
- slecht toegankelijke hoofdingang;
- kroegen en lawaai in de buurt;
- onduidelijke bewegwijzering in het gebouw;
- gebrek aan privacy in de behandelruimtes;
- nogal vervuilde toiletten.

Personeel

- dominante en arrogante bejegening van patiënten;
- gebrekkig voeren van slecht-nieuwsgesprekken;
- afspraken niet nakomen;
- gebrekkige vakkennis;
- onderbezetting, waardoor de kwaliteit van de dienstverlening verslechterd.

Patiënten/bezoekers

- patiënt met alcoholprobleem;
- patiënt met slechte prognose.

Organisatie van het werk

- verkeerd doorverbinden;
- te snel op elkaar geplande afspraken;
- veel doublures in intake;
- ontbreken van een klachtencommissie.

Cultuur

- niet-klantgericht werken;
- mensen niet in hun waarde laten;
- een houding van 'wij zijn deskundig, de patiënt is ondeskundig'.

5 Het gebruik van de checklist veiligheid kantoorgebouw en omgeving

Fase 0	Voorbereiding
Fase I	Risico-inventarisatie
Stap 1	– Op maat snijden van DP-RIS-vragenlijst
Stap 2	– Werven, selecteren en instrueren interviewers
Stap 3	– Afnemen van interviews
Stap 4	– Verwerken van de resultaten
Stap 5	– Toepassen van (indien nodig) de checklist
Fase II	Risico-evaluatie
Fase III	Implementatie
Fase IV	Bewaking

De DP-RIS-vragenlijst behandelt vijf risicogebieden, te weten het personeel, de cliënten, de organisatie van het werk, de cultuur en het gebouw. Als uit de interviews met sleutelpersonen blijkt dat (de inrichting van) het gebouw en de omgeving een belangrijke rol speelt bij het in de hand werken van agressie, geweld en/of seksuele intimidatie, kan men de checklist veiligheid kantoorgebouw en omgeving toepassen. Met behulp van deze checklist kan voor dit specifieke risicogebied een nadere risico-inventarisatie en probleemanalyse worden uitgevoerd. Daarnaast geeft de checklist een handreiking voor het oplossen van de geïnventariseerde problemen. De checklist is als aparte bijlage toegevoegd.

De checklist veiligheid kantoorgebouw en omgeving is een breed opgezet instrument. En zoals dat bij checklisten gebruikelijk is, wordt er een opsomming gegeven van risico's waar iemand mee te maken zou kunnen krijgen. In de checklist worden deze risico's 'patronen' genoemd. Een patroon is een kenmerk, een onderwerp of een situatie die van belang is voor de veiligheid. In de checklist komt een scala aan patronen naar voren. De te toetsen patronen lopen van wijkniveau tot en met bij wijze van spreken het niveau waarop stoelen met klinknagels aan de vloer gespijkerd zijn. Uitgangspunt bij het gebruik van de checklist is dat je alle patronen van een te beoordelen locatie ten minste één keer de revue hebt laten passeren om de samenhang niet uit het oog te verliezen.

Het is ondoenlijk voor één persoon de checklist langs te lopen, te beoordelen, in te vullen en aanbevelingen te geven aan het management. De procedure zou dan ook als volgt moeten zijn:

– *Prioriteiten stellen*

Het management bepaalt welke onderdelen van de checklist belangrijk geacht worden. Dit kan geschieden door die onderdelen op de totaalijst, waarop alle onderdelen staan, aan te kruisen. De totaalijst is opgenomen op de laatste pagina van de checklist. Op deze lijst wordt gevraagd naar het ambitieniveau van de verschillende patronen oftewel welke patronen belangrijk worden geacht en welke minder. Het management kan hier invullen welke prioriteiten er gesteld worden.

– *Toetsingscommissie formeren*

Het management formeert een kleine werkgroep waarin mensen zitten, die de verschillende onderdelen van de checklist op hun merites kunnen beoordelen. In zo'n werkgroep zitten bijvoorbeeld een facilitymanager, een baliemedewerker en een portier. Een ieder vult dat deel van de checklist in waar hij of zij expertise over kan aandragen. Als metafoor geldt hier de overdracht van een estafettestokje.

– *Benutten van de resultaten*

Uiteindelijk wordt de score van de verschillende onderdelen naast elkaar gelegd en voorgelegd aan het management. Die legt uiteindelijk aan het bestuur voor, welke onderdelen in aanmerking komen voor verbetering. Ook wordt bekeken welke patronen niet zozeer een technische, bouwkundige verbetering behoeven maar (ook) in organisatorische zin aangepakt kunnen worden.

FASE II

Risico-evaluatie*Algemene toelichting*

Fase 0	Voorbereiding
Fase I	Risico-inventarisatie
Fase II	Risico-evaluatie
Stap 1 Stap 2 Stap 3 Stap 4 Stap 5	– Selecteren methode risico-evaluatie – Selecteren en prioriteren risico's – Presenteren resultaten – Opstellen voorlopige plannen van aanpak per organisatorische eenheid – Afstemmen en accorderen organisatiebrede plan van aanpak
Fase III	Implementatie
Fase IV	Bewaking

Het resultaat van de vorige fase, de risico-inventarisatie, is een rapportage waarin een opsomming staat van alle risico's in de organisatie.

Om te komen van een risico-inventarisatie tot een risico-evaluatie (met andere woorden: door de risico's te wegen en te prioriteren) dienen alle relevante organisatorische eenheden de volgende activiteiten te ontplooiën:

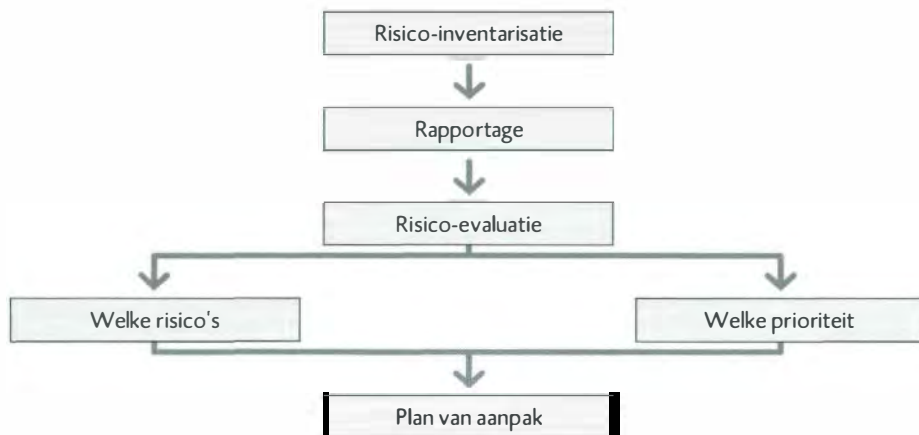
- vaststellen welke van de geïnventariseerde risico's op de eenheid werkelijk spelen;
- bepalen welke risico's volgens de eenheid als eerste aangepakt moeten worden.

Bij het beoordelen en prioriteren van de risico's wordt een vaste systematiek gehanteerd. De hoofden van de organisatorische eenheden (afdelingen, teams e.d.) spelen een centrale rol bij de risico-evaluatie. Het is daarom essentieel dat zij goed gemotiveerd worden voor het uitvoeren van de hiervoor benodigde activiteiten en heldere instructie ontvangen over hoe zij één en ander het beste kunnen doen.

Het resultaat van deze activiteiten dient te worden vastgelegd in een kort verslag. Op grond hiervan dient de organisatorische eenheid een plan van aanpak te maken. Hiervoor moet de werkeenheid de volgende activiteiten ontplooiën:

- bedenken van mogelijke maatregelen;
- vaststellen van de benodigde randvoorwaarden per maatregel (benodigde bevoegdheden, tijd, geld, middelen);
- maken van een voorlopig plan van aanpak;
- overleg met de directie en/of het management en eventueel afstemming met de plannen van aanpak van andere organisatorische eenheden;
- bijstellen en definitief maken van het plan van aanpak.

Schema 3: Van risico-inventarisatie naar plan van aanpak



Aan het eind van deze fase ligt er een definitief plan van aanpak en is het preventiebeleid op papier klaar. In de implementatiefase wordt het aldus tot stand gekomen beleid vervolgens uitgevoerd.

1 Twee methoden van risico-evaluatie

Na de risico-inventarisatie hebben de afdelingen de taak om vast te stellen welke gerapporteerde risico's zij herkennen en welke prioriteit zij aan de aanpak van deze risico's toekennen. Hiertoe kunnen afdelingen verschillende strategieën hanteren. In het onderstaande worden er twee geschetst. De eerste aanpak leunt sterk op het afdelingsmanagement. De tweede is gericht op draagvlak en doet een beroep op alle medewerkers.

Risico-evaluatie door het afdelingsmanagement

In deze benadering van risico-evaluatie neemt het afdelingsmanagement de taak op zich om de rapportage te analyseren en aan te geven welke risico's op de afdeling spelen en welke prioriteiten gesteld worden voor de aanpak van risico's.

Voordeel van deze methode is uiteraard dat deze stap snel gezet kan worden door één of enkele personen. Nadeel van deze methode is echter dat in een later stadium medewerkers overtuigd moeten worden van de kwaliteit van de gemaakte selectie en van de gestelde prioriteiten. In de praktijk zal vaak blijken dat deze benadering in eerste instantie tijdswinst oplevert, maar in een later stadium weerstanden oproept.

Draagvlak producerende risico-evaluatie

In de draagvlak producerende benadering van risico-evaluatie kiest het afdelingsmanagement een benadering waarbij medewerkers betrokken worden bij het bepalen welke risico's herkend worden en het prioriteren daarvan.

Hiervoor bestaan sterk gestructureerde methoden, waarbij bijvoorbeeld medewerkers een lijst van risico's aangeboden krijgen waarop zij aan moeten geven welk risico speelt en hoe belangrijk zij dat vinden, waarna de prioritering uit een optellen van toegekende scores bestaat. De uitkomst wordt dan in de afdeling besproken en dient na vaststelling als risico-evaluatie. Voordeel van deze benadering is dat er een sterkere betrokkenheid en acceptatie van de risico-evaluatie is bij medewerkers. Hierdoor is er tijdens de uitvoering van maatregelen minder noodzaak om keuzen te legitimeren, omdat deze uit consensus voortvloeiden. In bijlage 8 is een voorbeeld te vinden van een risico-evaluatieformulier dat bij deze gestructureerde methode gehanteerd kan worden.

Het betrekken van medewerkers bij de risico-evaluatie kan ook op een veel minder gestructureerde manier plaatsvinden. Men kan bijvoorbeeld tijdens werkoverleg een

discussie voeren over de rapportage en daarbij herkenning en prioritering achterhalen. Een dermate ongestructureerde benadering verdient echter meestal niet de voorkeur omdat men door de veelheid aan informatie snel verzandt.

De voorkeur gaat dus uit naar een meer gestructureerde manier om medewerkers te betrekken bij de risico-evaluatie.

2 Instrueren van afdelingshoofden

Het selecteren en prioriteren van de risico's vindt bij voorkeur plaats in de werkoverleggen van de verschillende afdelingen.

De opdracht die uitgevoerd moet worden tijdens deze overleggen luidt als volgt.

Opdracht aan de

afdelingsmedewerkers in

het kader van de risico-

evaluatie

Lees de rapportage van de risico-inventarisatie. Geef aan welke risico's spelen op uw afdeling door deze risico's aan te kruisen op de lijst. Bepaal vervolgens welke vier risico's als eerste aangepakt moeten worden op de afdeling. Beantwoord vervolgens gezamenlijk in één of meer bijeenkomsten van de afdeling de volgende vragen:

- 1 Welke van de beschreven risico's spelen er volgens de medewerkers op de afdeling?
- 2 Zijn er onderlinge verbanden te leggen tussen deze risico's?
- 3 Zijn er risico's aan te wijzen die een gemeenschappelijke oorzaak hebben?
- 4 Kunnen er op deze wijze groepen of clusters van risico's worden aangewezen?
- 5 Welke risico's of clusters van risico's moeten volgens de werknemers het eerst worden aangepakt?
- 6 Waarom juist die?
- 7 Welke oplossingen ziet men voor deze risico's?

De uitkomst van deze bijeenkomsten wordt gerapporteerd aan de werkgroep en desgewenst aan het management. In het verslag moet minimaal aan de orde komen wat de belangrijkste risico's zijn voor de betreffende afdeling, welke prioriteiten men stelt en welke oplossingsrichtingen men het meest belangrijk vindt.

Het is duidelijk dat deze complexe opdracht niet tijdens één overleg afgerond kan worden maar meerdere werkoverleggen zal vergen.

Het is aan te raden voorafgaand aan deze besprekingen een bijeenkomst met de hoofden van de afdelingen te organiseren, waarin zij instructie krijgen voor het leiden van de discussie binnen het werkoverleg. Daarnaast zou een lid van de Werkgroep DP-RIS deel kunnen nemen aan de betreffende werkoverleggen.

In bijlage 7 staan op sheets de hoofdpunten vermeld die tijdens de instructie aan de leidinggevendenden besproken moeten worden. Alvorens deze specifieke onderwerpen te bespreken, dient eerst kort algemene informatie te worden gegeven over het totale project. Hiervoor kunnen de eerste vijf sheets uit bijlage 5 worden gebruikt, die ook gebruikt waren voor het instrueren van de interviewers. De instructie kan het best uitgevoerd worden door de interne projectleider.

3 Het opstellen van een plan van aanpak

Het bedenken van mogelijke maatregelen

Per risico (of cluster van risico's) dat aangepakt moet worden, dient er in het werkoverleg gebrainstormd te worden over manieren om het betreffende risico te verminderen. Een belangrijk punt van overweging bij het bedenken van mogelijke maatregelen is de volgende:

'Zijn er maatregelen te bedenken waarmee een probleem zoveel mogelijk 'aan de bron' wordt aangepakt?'

Maatregelen die gericht zijn op de bron of oorzaak van een probleem hebben over het algemeen een beter en langduriger effect dan maatregelen die er alleen op gericht zijn om bepaalde gevolgen of 'symptomen' van het probleem weg te nemen of te verminderen.

Een voorbeeld

Organisatie A heeft last van daklozen die rondhangen in de wachtruimten en die door het gebouw zwerven, medewerkers lastigvallen en kleine diefstallen plegen uit de werkruimten van het personeel. Een mogelijke maatregel zou kunnen zijn om alle werkruimten extra te beveiligen. Organisatie A besluit echter het probleem meer aan de bron aan te pakken. In overleg met de gemeente wordt in de buurt van het gebouw een opvangvoorziening voor daklozen opgezet. Daarnaast krijgen de portiers van organisatie A de instructie om binnenkomende klanten direct aan te spreken op de reden van hun bezoek. Als het om een dakloze blijkt te gaan wordt deze verwezen naar de opvangvoorziening.

Het is overigens ook goed mogelijk om beide strategieën te combineren:

- op de korte termijn neemt men maatregelen die de ergste symptomen van een probleem wegnemen (in het voorbeeld: betere beveiliging van de werkruimten);
- en daarnaast wordt gewerkt aan meer structurele oplossing van het probleem op de langere termijn (in het voorbeeld: het opzetten van een opvangvoorziening).

Het voordeel van korte termijn maatregelen is dat de medewerkers en het management zien dat er wat gebeurt. Als korte termijn maatregelen (redelijk) succesvol blijken, dan groeit ook het vertrouwen dat het aanpakken van het probleem zinvol is. En daarmee neemt het draagvlak voor de aanpak toe bij management en werkvloer.

Conditie vaststellen

De lijst met geselecteerde maatregelen wordt doorgelopen, waarbij per maatregel steeds de volgende vragen beantwoord moeten worden:

- Wat houdt de maatregel in: wat moet er precies gebeuren?
- Kan deze maatregel door de afdeling zelf genomen worden of zijn er derden van buiten de afdeling (personen, organisaties, instanties) betrokken bij het realiseren van die maatregel? Zo ja: wie/wat?
- Wie wordt (binnen de afdeling) verantwoordelijk gesteld voor de uitvoering van deze maatregel (trekker/aanspreekpunt)?
- Op welke termijn moet de maatregel gerealiseerd worden? Is het een korte termijn of een lange(re) termijn maatregel? Wat is de streefdatum van realisering?
- Wat zal het uitvoeren van de maatregel gaan kosten in termen van tijd en geld?
- Welke overige randvoorwaarden spelen een rol?

Het uitwerken van de maatregelen op deze punten kan meestal goed verdeeld worden over de medewerkers van de afdeling, die dan terugrapporteren in het teamoverleg. Zo kan snel gewerkt worden en bovendien wordt zo de betrokkenheid van de medewerkers bij de aanpak vergroot.

Het maken van een voorlopig plan van aanpak

De uitgewerkte maatregelen worden nu gebundeld tot een voorlopig plan van aanpak. In het voorlopige plan van aanpak staan de risico's die binnen de afdeling prioriteit hebben gekregen (uitkomst risico-evaluatie) en de maatregelen die men wil gaan nemen om die risico's te verminderen, waarbij zo duidelijk mogelijk aangegeven wordt wat de relatie is tussen de voorgestelde maatregelen en de onderscheiden risico's. Ook wordt een overzicht gegeven van het te volgen tijdspad: welke maatregelen wil men op de korte, middellange en lange termijn realiseren? Tot slot volgt een overzicht van de kosten die de realisering van het plan van aanpak met zich meebrengt. Geef in ieder geval de geschatte directe kosten (aanschaf van spullen) aan en geef zo mogelijk een schatting van de te investeren middelen van medewerkers.

Overleg met management en eventueel afstemming

Meestal wordt het voorlopig plan van aanpak nu ter goedkeuring voorgelegd aan het management. Hoe het plan valt en of het plan het haalt is afhankelijk van de houding van het management (zijn er veel weerstanden?) en van het gedane voorwerk (weet het management al ongeveer wat hen te wachten staat of worden zij ermee overvallen?). Als er meer afdelingen tegelijk werken aan een plan van aanpak, dan zal afstemming tussen de verschillende plannen moeten plaatsvinden. Maatregelen die door meer afdelingen worden voorgesteld kunnen wellicht beter op het niveau van de gehele organisatie worden opgepakt. Ook zal bekeken moeten worden of de verschillende plannen van aanpak geen onderling tegenstrijdige maatregelen bevatten.

Definitief maken van het plan van aanpak

Het beoordelen van de plannen door de leiding en de onderlinge afstemming van plannen van verschillende afdelingen zullen meestal leiden tot een aantal wijzigingsvoorstellen. Deze zullen verwerkt moeten worden in het definitieve plan van aanpak. Dit definitieve plan zal meestal nogmaals voorgelegd moeten worden aan de leiding, ter definitieve goedkeuring. Hopelijk is het dan een hamerstuk geworden.

Rol van de werkgroep DP-RIS bij het maken van het plan van aanpak

De werkgroep vervulde een voortrekkersrol bij het uitvoeren van de risico-inventarisatie. Na afronding hiervan heeft zij zich echter wat meer teruggetrokken. Het uitvoeren van de risico-evaluatie en het opstellen van een plan van aanpak is namelijk een reguliere taak van de lijn, zodat de verantwoordelijkheid hiervoor primair bij de afdelingen zelf ligt. De werkgroep en de afdelingen blijven echter wel contact onderhouden. Dit contact bestaat er tenminste uit dat de afdeling de werkgroep informeert aan het einde van iedere fase. De opbrengst van dit overleg is voor de afdeling in eerste instantie gering. De werkgroep heeft slechts een coördinerende taak. De werkgroep stimuleert evenwel door haar aanwezigheid de voortgang. Daarbij zal de werkgroep, wanneer daar aanleiding toe is, signalen geven over overlappende benaderingen. Deze signalen worden vervolgens doorgespeeld naar organen die de organisatie al kent: de directie, het managementteam, de vergadering van hoofden van afdelingen en dergelijke. Daarmee wordt tevens duidelijk dat de afdelingen zelf primair verantwoordelijk blijven om de organisatie te informeren over maatregelen die zij willen treffen, het afstemmen van deze maatregelen op elkaar en het inpassen van deze maatregelen binnen budgetten. De werkgroep is dus slechts zijdelings betrokken bij het opstellen van de plannen van aanpak. Toch mag deze rol niet onderschat worden. De werkgroep is immers een klankbord dat in de loop der tijd veel ervaring verzamelt. Het wordt daarmee een 'expert-centre' waar afdelingen terecht kunnen voor advies en informatie. Bij het vormgeven aan de laatste fase (Waken) zal de werkgroep naar verwachting weer actiever moeten opereren, om ervoor te zorgen dat de bewakingsfunctie uit de verf komt.

FASE III

Implementatie*Algemene toelichting*

Fase 0	Voorbereiding
Fase I	Risico-inventarisatie
Fase II	Risico-evaluatie
Fase III	Implementatie
Stap 1 Stap 2 Stap 3 Stap 4	– Instellen implementatiegroep – Opstellen werkplan voor de uitvoering – Uitvoeren specifieke preventie-maatregelen per organisatorische eenheid – Uitvoeren algemene preventie-maatregelen voor de organisatie als geheel
Fase IV	Bewaking

Op papier is het beleid nu gereed. Het doorvoeren van de maatregelen uit het plan van aanpak is echter bepaald geen eenvoudige zaak. Een goede implementatie vereist de volgende condities:

- er moet een implementatiegroep worden ingesteld;
- er moet een werkplan voor het uitvoeren van het preventiebeleid worden opgesteld;
- er moet een communicatieplan worden opgesteld om weerstand weg te nemen en (meer) draagvlak voor het preventiebeleid te creëren.

De implementatiegroep heeft tot taak om het werkplan op te stellen.

Vervolgens dient de implementatiegroep erop toe te zien dat de activiteiten die nodig zijn voor de implementatie, zoals beschreven in het werkplan, ook daadwerkelijk volgens plan worden uitgevoerd. Niet vergeten moet worden om gedurende de implementatiefase te blijven werken aan het creëren van draagvlak voor het preventiebeleid. Dit betekent dat het personeel regelmatig goed voorgelicht moet worden over de te treffen preventieve maatregelen om weerstand en onkunde weg te nemen. De tijdens de implementatiefase uit te voeren voorlichtingsactiviteiten moeten beschreven worden in het communicatieplan. Dit plan kan in het werkplan worden opgenomen.

Bekeken moet overigens worden in hoeverre het zinvol is om de werkgroep DP-RIS bij de implementatie van het preventiebeleid een rol te laten spelen. Het ligt voor de hand om deze rol beperkt te houden. De werkgroep DP-RIS zal in de volgende fase (Bewaking) weer wat meer op de voorgrond treden.

1 Instellen implementatiegroep

Afhankelijk van de grootte van de organisatie kan de implementatie in handen worden gelegd van:

- een deel van het management of
- een implementatiegroep.

Bij een relatief kleine organisatie moet de uitvoering in handen worden gelegd van minimaal twee managers die worden gesteund door een logistiek/administratief apparaat.

Bij grote organisaties echter is het verstandiger een implementatiegroep in te stellen. In de implementatiegroep dient uiteraard ook iemand van het management te zitten.

Het is niet zonder meer logisch dat de implementatiegroep bestaat uit leden van de werkgroep DP-RIS. Bij het implementeren zijn namelijk andere vaardigheden van belang dan bij ontwikkelen van beleid. Bij het ontwikkelen van beleid zijn vooral creativiteit en communicatieve vaardigheden van belang. Bij het implementeren gaat het meer om organisatorisch talent en efficiëntie ten einde het nieuwe beleid met inzet van een beperkte hoeveelheid middelen, tijd en geld te kunnen realiseren.

De implementatiegroep dient de volgende taken uit te voeren:

- opstellen van een werkplan voor de uitvoering van het preventiebeleid;
- maken van een communicatieplan;
- erop toezien dat de activiteiten die nodig zijn voor de implementatie, zoals beschreven in het werkplan en het communicatieplan, ook daadwerkelijk volgens plan worden uitgevoerd.

2 Opstellen werkplan voor de uitvoering

In het werkplan moet geregeld worden:

- welke preventieve maatregelen worden uitgevoerd;
- waar de maatregelen worden uitgevoerd;
- wanneer de maatregelen worden uitgevoerd;
- door wie ze worden uitgevoerd;
- welke randvoorwaarden nodig zijn voor het realiseren van de maatregelen;
- hoe werknemers voorgelicht zullen worden.

In het plan van aanpak staat aangegeven welke preventieve maatregelen uitgevoerd moeten worden. Er staat ook gespecificeerd of de maatregelen organisatiebreed of alleen in bepaalde organisatorische eenheden ingevoerd moeten worden. Het plan van aanpak vormt uiteraard de basis voor het werkplan.

Niet alle maatregelen zullen tegelijkertijd ingevoerd kunnen en moeten worden. Het doorvoeren van te veel maatregelen tegelijkertijd kan namelijk extra weerstand oproepen bij de werknemers. Hiermee moet dus rekening gehouden worden. Er moet gewaarschuwd worden tegen een houding bij de implementatiegroep van 'Nu we toch bezig zijn, pakken we dit er nog maar even bij' of 'dat moet toch sneller kunnen'. Een gefaseerde implementatie is dus op zijn plaats. In het werkplan dient een tijdsplanning te worden opgenomen, waarin helder aangegeven staat wanneer bepaalde maatregelen ingevoerd worden.

Bij het selecteren van de meest geëigende uitvoerder dient rekening te worden gehouden met de plek waar de maatregel uitgevoerd wordt (in welke eenheden wel/niet) en met de aard van de preventieve maatregel (organisatorisch, bouwkundig, elektronisch).

Ten slotte moet nagegaan worden welke randvoorwaarden noodzakelijk zijn om de maatregelen te kunnen realiseren. Te denken valt hier aan bepaalde bevoegdheden die gedelegeerd moeten worden en uiteraard budget en middelen.

Een apart onderdeel van het werkplan vormt het *communicatieplan*. Goede communicatie is hét middel tegen het wegnemen van weerstand en het vergroten van het draagvlak voor het preventiebeleid.

Het invoeren van het preventiebeleid gebeurt niet in een vacuüm. Men probeert iets nieuws te realiseren binnen een bestaande organisatie die zo zijn eigen beleidslijnen en prioriteiten, overlegstructuren, werk- en denkwijzen en routines kent.

Indien er in een organisatie een goed contact en vertrouwen bestaat tussen het management en de medewerkers en tussen de medewerkers onderling, dan zijn de condities voor het invoeren van het preventiebeleid gunstig, terwijl er bij slecht contact en onderling wantrouwen waarschijnlijk aanzienlijke weerstand bestaat tegen het nieuwe beleid. In het laatste geval moet deze kloof tussen het management en de werkvloer organisatiebreed bespreekbaar worden gemaakt. Zo'n kloof is namelijk een groot struikelblok voor het invoeren van elk nieuw beleid en kan absoluut niet genegeerd worden door de implementatiegroep.

Ook indien deze kloof niet bestaat, dient er door de implementatiegroep gewerkt te worden aan het creëren van draagvlak voor het preventiebeleid.

Om de communicatie gestructureerd aan te kunnen pakken is het van belang om een communicatieplan te ontwikkelen. Hier moet al in een van de eerste vergaderingen van de implementatiegroep opdracht toe worden gegeven. Bij het ontwikkelen en uitvoeren van het communicatieplan dient het volgende bedacht te worden:

- Communicatie dient meer te zijn dan alleen het rondsturen van schriftelijke informatie.
- De vorm en frequentie van de informatie dient aangepast te worden aan de doelgroep waarop het gericht is.
- Het doorwerken van informatie kost in grote groepen meer tijd dan in kleinere. Met dit vertragingseffect zal in een grote organisatie rekening gehouden moeten worden.
- De informatie moet 'dakpansgewijs' worden gegeven. Ieder stuk nieuwe informatie dient een deel van de vorige te omvatten, waarop de nieuwe informatie dan aansluit.

Om het communicatieplan goed te kunnen afstemmen op de mate waarin er reeds draagvlak voor het beleid in de organisatie bestaat, kan het zinnig zijn om al in een vroeg stadium de leden van de implementatiegroep een draagvlakmeting uit te laten voeren. Dit kan door de leden enkele vragen hierover te laten formuleren en hen deze mondeling te laten stellen aan hun collega's.

Opdracht voor de leden

van de implementatie-
groep om het draagvlak
voor preventie te meten

Stel komende week minimaal twee van je collega's mondeling de volgende vragen:

- Ben je op de hoogte van het bestaan van het plan van aanpak, waarin het preventiebeleid geformuleerd staat?
- Vind je het belangrijk dat er voorkomen wordt dat werknemers slachtoffer worden van agressie van klanten?
- Ben je zelf bereid om mee te werken aan het voorkomen van agressie?
- Waarom wel/niet?

Schrijf de antwoorden op en deel deze uit aan de andere leden van de implementatiegroep. Alle antwoorden zullen gebundeld besproken worden op de volgende vergadering.

Als uit zo'n draagvlakmeting zou blijken dat er in de organisatie flink wat onkunde is en weerstand bestaat tegen het preventiebeleid, is het belangrijk om nadere activiteiten te ontplooiën om hier wat aan te doen.

Het kan overigens zo zijn dat de weerstand geconcentreerd is bij bepaalde type werknemers. Dan moet bedacht worden of men zich wel wil inspannen om deze weerstand weg te nemen en zo ja, op welke manier dit dan moet. Indien er indicaties zijn dat de weerstand met name zit bij de werknemers die veel te maken hebben met agressie en een actieve rol moeten spelen bij het preventiebeleid, dan dient zeker getracht te worden deze weerstand te verminderen. Het communicatieplan dient dan met betrekking tot deze risicogroep nader aangescherpt te worden.

Ten slotte dient bedacht te worden dat nieuwe werknemers en stagiaires ook op de hoogte gesteld moeten worden van het preventiebeleid van de organisatie.

Voor het bewaken van de uitvoering van de voorlichtings- en communicatie-activiteiten die beschreven staan in het communicatieplan, dienen expliciet één of meer leden van de implementatiegroep aangewezen te worden.

FASE IV

Bewaking

1 Procesbewaking

Fase 0	Voorbereiding
Fase I	Risico-inventarisatie
Fase II	Risico-evaluatie
Fase III	Implementatie
Fase IV	Bewaking
	– Procesbewaking – Effectbewaking

Procesbewaking houdt in dat de uitvoering van de verschillende maatregelen en het plan van aanpak in zijn geheel op een *systematische wijze* in de gaten wordt gehouden. Met het begrip 'systematisch' bedoelen we zeker *niet* dat er een zwaar wetenschappelijk onderzoek nodig is om het uitvoeringsproces in kaart te brengen. We bedoelen *wel* dat de aandacht voor het uitvoeringsproces niet hap-snap moet zijn en dat men ook in staat moet zijn om enigszins objectief te kijken naar en te rapporteren over de uitvoering van het plan van aanpak.

Vragen die door middel van de procesbewaking beantwoord moeten worden zijn:

- Worden de maatregelen volgens plan uitgevoerd?
- Welke maatregelen wel en welke niet of te laat?
- Wat is de reden van het niet-realiseren van maatregelen?
- Welke obstakels en knelpunten komt men tegen bij de realisering van de maatregelen?
Wat valt daaruit te leren?
- Moeten de voorgenomen maatregelen wellicht worden aangepast?
- Zijn extra aanvullende maatregelen nodig?
- Was de organisatie goed?

Procesbewaking levert informatie op over de werkbaarheid en haalbaarheid van de bedachte maatregelen, wat vaak leidt tot bijstellingen in het plan van aanpak gaande de rit. Dit type informatie is dus heel belangrijk voor degenen die belast zijn met het (laten) uitvoeren van de maatregelen. Daarnaast kan procesinformatie gebruikt worden om te rapporteren aan het management over de voortgang van de aanpak.

Het is aan te bevelen om binnen elke afdeling iemand aan te wijzen die verantwoordelijk wordt gesteld voor de procesbewaking.

Procesbewaking kan op verschillende manieren worden uitgevoerd.

Een veel gebruikte manier is om degenen die verantwoordelijk zijn voor het (laten) uitvoeren van bepaalde maatregelen te vragen een *logboek* bij te houden waarin zij alles noteren dat te maken heeft met het uitvoeren van de maatregelen. Dit logboek moet dan wel regelmatig (bijvoorbeeld wekelijks) worden bijgewerkt, anders vergeet men snel relevante gebeurtenissen.

Een andere methode is om degenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van maatregelen eens in de zoveel tijd te *ondervragen* aan de hand van een standaardlijst met aandachtspunten. In deze lijst moeten in elk geval de volgende vragen zijn opgenomen:

- Loopt de uitvoering volgens plan?
- Zo nee: waarom niet?
- Welke knelpunten en obstakels komt men tegen bij het realiseren van de maatregel?
- Hoe zijn deze overwonnen/zouden deze overwonnen kunnen worden?

Het ondervragen van de betrokkenen heeft als bijkomend voordeel dat het gesprek ondersteunend kan zijn voor de ondervraagde: het is een gelegenheid om weer eens stil te staan bij waar men ook alweer mee bezig is, tegen welke problemen men aanloopt en hoe men die problemen kan overwinnen.

2 Effectbewaking

Fase 0	Vorbereiding
Fase I	Risico-inventarisatie
Fase II	Risico-evaluatie
Fase III	Implementatie
Fase IV	Bewaking
	– Procesbewaking – Effectbewaking

Hoe goed (of slecht) het uitvoeringsproces ook verloopt, het uiteindelijke *doel* van de aanpak is dat het probleem waarop de aanpak gericht is, vermindert of op z'n minst beter beheersbaar wordt. We hebben het dan over het *effect* van de aanpak.

Effectbewaking vertelt ons of de bedachte aanpak ook inderdaad 'helpt': neemt het probleem (agressie en geweld tegen medewerkers) eigenlijk wel af als gevolg van de genomen maatregelen? Effectinformatie is belangrijk voor uitvoerders, maar is ook zeer belangrijk als verantwoording naar het management toe. Met effectinformatie kan worden aangetoond dat de gepleegde investering (in geld en tijd) ook vruchten afwerpt. En dat is iets, dat managers graag willen weten.

In dit geval is de kernvraag van de effectbewaking:

'Nemen agressie en geweld tegen medewerkers aantoonbaar af als gevolg van de aanpak?'

Deze vraag is pas goed te beantwoorden als we zicht hebben op de *feitelijke omvang* van het probleem. Een methode om daar zicht op te krijgen is het opzetten van een interne *incidentenregistratie*. Met behulp van deze registratie wordt bijgehouden wat er in de organisatie (of afdeling) gebeurt op het gebied van agressie en geweld tegen medewerkers. Door te kijken naar ontwikkelingen in de tijd (de toe- of afname van het aantal geregistreerde incidenten) kan een indruk worden verkregen van het effect van de aanpak.

Ondersteunende

registratie-instrumenten

De turfstaat

De turfstaat is een formulier waarop alle incidenten die zich voor kunnen doen in categorieën zijn ondergebracht. Dit formulier wordt op een afdeling iedere dag ingevuld door alle aanwezige medewerkers. Hierdoor krijgt men een goed inzicht in het type incidenten en de frequentie waarmee incidenten zich voordoen. Door de geringe inspanning, het turven, wordt de kans vergroot dat representatieve gegevens worden verzameld.

De turfstaat is opgenomen in bijlage 3 van de handleiding.

Het slachtofferregistratieformulier

Dit is een formulier waarop aspecten van incidenten in categorieën zijn ondergebracht. Medewerkers die slachtoffer zijn geworden van een incident kunnen op dit formulier een meer beschrijvend beeld geven van hetgeen hen is overkomen. In verhouding tot de turfstaat geeft deze registratie meer diepgaand en meer kwalitatief inzicht in wat er gebeurt.

Het slachtofferregistratieformulier is te vinden in bijlage 4.

Turfstaat en slachtofferregistratie zijn niet alleen nuttige instrument in het kader van de effectbewaking, maar vormen ook een belangrijke aanvulling op de risico-inventarisatie en -evaluatie. De uitkomsten van de registratie bieden namelijk de mogelijkheid om de geïnventariseerde risico's af te zetten tegen feitelijke gebeurtenissen, wat het evalueren van de risico's ten goede komt. Aldus kan de informatie van de effectbewaking leiden tot bijstelling van de risicoanalyse. Hiermee is de cirkel van de arbobeleidscyclus gesloten.

De incidentenregistratie levert overigens alleen maar betrouwbare informatie op over de omvang van het probleem als alle medewerkers bereid zijn en bereid *blijven* om de incidenten die zij op het werk meemaken te (laten) registreren. Het op peil houden van deze zogenaamde 'registratiediscipline' vereist de nodige inspanning. De motivatie om te blijven registreren kan positief beïnvloed worden door de medewerkers regelmatig informatie te geven over de uitkomsten van de registratie (hoe ontwikkelt het probleem zich) en door hen te laten zien dat naar aanleiding van de registratiegegevens ook *actie* wordt ondernomen. Bijvoorbeeld: 'Uit de registratie bleek dat er de laatste maanden steeds vaker sprake is van dreigend gedrag van cliënten in en rond de wachtruimte. We gaan daarom nu extra maatregelen nemen om de wachtkamer veiliger te maken'".

Bij het vaststellen van de effecten van de aanpak is het verstandig niet alleen te kijken naar het aantal incidenten, maar ook naar een aantal *andere effectindicatoren*.

- Kijk ook naar effecten op de *ernst* van de incidenten: wellicht neemt het aantal incidenten niet af, maar heeft de aanpak wel tot gevolg dat de incidenten die plaatsvinden minder ernstig van aard zijn.
- Kijk ook naar effecten op het *veiligheidsgevoel* van medewerkers: ook als het aantal incidenten niet echt afneemt, dan nog is het mogelijk dat de medewerkers zich toch

11 Naast informatie over de omvang van het probleem kan een incidentenregistratie bruikbare informatie opleveren over de kenmerken en achtergronden van agressieve incidenten. Uit de geregistreerde informatie kunnen patronen of regelmatigigheden naar voren komen die men 'met het blote oog' niet zo snel zou zien. Zo kan blijken dat bepaalde vormen van agressie vooral voorkomen in bepaalde delen van het gebouw (zie het bovenstaande voorbeeld van de wachtkamer), of dat agressief gedrag van cliënten vooral veel voorkomt in bepaalde perioden van het jaar. Deze kennis kan gebruikt worden bij het verder uitwerken van de maatregelen tegen agressie en geweld.

veiliger zijn gaan voelen op hun werk (bijvoorbeeld door de toegenomen aandacht voor het probleem en het feit dat er maatregelen zijn genomen). Dit is zeker een belangrijk effect op zich.

- Heb oog voor (ongewenste of onverwachte) *neveneffecten* van de aanpak. Zo zou het kunnen zijn dat men door bepaalde maatregelen te nemen het probleem alleen maar *verplaatst* heeft. Bijvoorbeeld: betere beveiliging binnen het gebouw leidt tot een toename van bedreiging van personeel als zij het gebouw verlaten.

Tot slot een opmerking over de *interpretatie* van effectgegevens. Het is niet altijd verantwoord om een geconstateerde toename of afname in het aantal (geregistreerde) incidenten toe te schrijven aan de genomen maatregelen.

Mogelijk zijn er andere invloeden aan het werk, zoals bijvoorbeeld veranderingen in de samenstelling van de cliëntengroep of de invoering van een maatregel die veel commotie veroorzaakt bij cliënten.

Naast het meten van effecten door middel van een incidentenregistratie kan het zinvol zijn om – bijvoorbeeld via een schriftelijke enquête – ook het oordeel van de medewerkers te vragen over de effecten van de genomen maatregelen. In zo'n enquête zouden bijvoorbeeld de volgende vragen aan de werknemers opgenomen kunnen worden:

- Voelt u zich sinds de invoering van de maatregelen veiliger op uw werk?
- Zijn de problemen met agressieve klanten naar uw idee sinds die tijd toegenomen of afgenomen? Waar ligt dat aan?
- Welke getroffen maatregelen vindt u met name nuttig? Waarom juist die?
- Welke andere, aanvullende maatregelen zouden volgens u nog genomen kunnen worden?

Bijlagen

Bijlage 1 Vragenlijst DP-RIS

*Draagvlak-vergrotende Procesmatige Risico-inventarisatie
Vragenlijst voor de gesprekken*

In dit document is instructie voor de interviewer in een grijs kader gezet, in een kleinere letter.

Introductietekst

Dit gesprek gaat over agressief en gewelddadig gedrag van klanten/patiënten/cliënten¹², waarmee medewerkers van onze organisatie worden geconfronteerd. In de vragenlijst wordt dit kortweg agressie door cliënten genoemd.

Soms is agressie door cliënten te wijten aan (kenmerken van) de cliënten zelf. Vaak echter is agressie door cliënten het gevolg van slechte producten of een falende dienstverlening¹³.

Hoe dit bij onze organisatie zit, ga ik met u in kaart proberen te brengen. Het in kaart brengen gebeurt aan de hand van vijf verschillende invalshoeken:

- 1 de inrichting van het gebouw en de omgeving;
- 2 de kwaliteit van het personeel (o.a. de vakbekwaamheid en kennis);
- 3 de manier waarop het werk is georganiseerd (o.a. bereikbaarheid en interne communicatie);
- 4 de cultuur binnen de organisatie (o.a. hoe kijken medewerkers aan tegen het werk, cliënten, collega's, de leiding en agressie zelf);
- 5 De cliënten (o.a. problemen van de cliënt zelf zoals drugs- of alcohol-gebruik, geestelijke problemen e.d.).

Ik wil u over deze vijf onderwerpen een aantal vragen stellen.

¹² Kies voor uw organisatie de juiste term. In deze vragenlijst wordt verder gesproken over cliënten.

¹³ Het kan zinnig zijn als de interviewer dit toelicht door een voorbeeld te geven. Een voorbeeld van de wijze waarop een falende dienstverlening kan leiden tot agressie door klanten is de volgende: 'In de dagbladen staat vermeld dat alle gepensioneerden een extraatje krijgen als tegemoetkoming in de extra stookkosten die de strenge winter met zich mee heeft gebracht. Meneer Jansen, 66 jaar oud, gaat naar de gemeentelijke informatiebalie en vraagt hoe hij aan dat extraatje kan komen. Daar krijgt hij te horen dat de gemeente van niks weet. Meneer Jansen haalt geïrriteerd het krantenbericht uit zijn zak en laat dit aan de baliemedewerker zien. Deze antwoordt vervolgens dat hij over een maand maar terug moet komen. De heer Jansen laat op agressieve wijze weten hier geen genoeg mee te nemen....'. Dit voorbeeld kan aangepast worden aan de eigen organisatie.

■ Het gebouw

Toelichting voor de interviewer:

De inrichting van het gebouw waarin gewerkt wordt en de omgeving rond dat gebouw kunnen agressie bevorderen. Kenmerken van het gebouw en de directe omgeving van het gebouw kunnen:

- aanleiding geven tot irritatie bij cliënten (bijvoorbeeld: de organisatie is slecht bereikbaar, de ingang is moeilijk te vinden, de wachtruimten zijn klein en benauwd, enz.);*
- gelegenheid bieden aan kwaadwillenden om agressie te plegen (men kan makkelijk ongezien medewerkers opwachten, aanvallen of lastig vallen);*
- aanleiding geven tot gevoelens van onveiligheid bij de medewerkers. In dit document is instructie voor de interviewer tussen lijnen gedrukt, in een kleinere letter.*

Dit eerste blok vragen gaat over de **kenmerken van het gebouw** waarin de organisatie gehuisvest is en over de **omgeving** waarin het gebouw ligt.

De vraag is steeds of er bepaalde kenmerken zijn die agressie bij cliënten in de hand kunnen werken. Dit kan bijvoorbeeld zijn omdat deze kenmerken **irritatie** opwekken bij cliënten (zoals bijvoorbeeld een benauwde wachtruimte), of omdat aan kwaadwillende cliënten **gelegenheid** wordt geboden om medewerkers aan te vallen of lastig te vallen. Dan is er dus sprake van onveilige werkomstandigheden voor de medewerkers.

1.1 Kunnen kenmerken van de **ligging van het gebouw** en de **directe omgeving** van het gebouw agressie bij cliënten in de hand werken?

- ☐ **ja**
- ☐ **nee**

Zo ja, welke kenmerken van de ligging en de omgeving van het gebouw kunnen agressie in de hand werken?

- ☐ **gebouw ligt te ver van / niet centraal in het werkgebied**
- ☐ **slechte bereikbaarheid per openbaar vervoer**
- ☐ **onvoldoende parkeergelegenheid/fietsenstallingen voor cliënten**
- ☐ **de omgeving van het gebouw is slecht onderhouden (vandalisme, huisvuil e.d.)**
- ☐ **in de omgeving van het gebouw hangen verslaafden, zwervers en/of andere 'ongure types' rond**
- ☐ **anders, namelijk**

1.2 Zijn in het gebouw nog andere organisaties of voorzieningen gehuisvest?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja, welke knelpunten brengt dit met zich mee met het oog op mogelijke agressie tegen medewerkers?

- ☐ **overlast van bezoekers van andere in het gebouw gehuisveste organisaties / voorzieningen**
- ☐ **cliënten hebben moeite binnen het gebouw de weg te vinden naar de juiste organisatie**
- ☐ **anders, namelijk**

1.3 Kan de **indeling** van het gebouw agressie van cliënten in de hand werken?

Bij indeling gaat het om: het aantal ruimten, de afmetingen daarvan, de onderlinge verbinding (gangen) daartussen, de scheiding tussen publieks- en personeelsruimten, enzovoort.

Voorbeeld: een te krappe wachtruimte of een wachtruimte waar werknemers doorheen moeten om naar hun werkplek te lopen, kan irritatie bij cliënten en gevoelens van onveiligheid bij werknemers oproepen.

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke kenmerken van de indeling van het gebouw kunnen agressie in de hand werken?

1.4 Kunnen de **voorzieningen voor cliënten** in het gebouw agressie van cliënten in de hand werken?

Bij voorzieningen gaat het om de aanwezigheid en kwaliteit van toiletten, telefoons, leesvoer, koffieapparaat, kinderopvang, enzovoort.

Voorbeeld: vieze toiletten of geen gescheiden toiletten voor mannen en vrouwen of voor cliënten en medewerkers kan irritatie en gevoelens van onveiligheid veroorzaken.

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke kenmerken van de voorzieningen in het gebouw kunnen agressie in de hand werken?

- 1.5 Kunnen kenmerken van de **ontvangstbalie** agressie van cliënten in de hand werken?

Denk bijvoorbeeld aan: de hoogte van de balie (de medewerker kijkt letterlijk op de cliënt neer), de privacy (andere cliënten kunnen de gesprekken tussen een cliënt en een medewerker makkelijk verstaan), enzovoort.

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja, welke kenmerken van de ontvangstbalie kunnen agressie in de hand werken?

- 1.6 Kunnen kenmerken van de **wachtruimte(n)** agressie van cliënten in de hand werken?

Denk bijvoorbeeld aan: de grootte van de ruimte (te krap), zitmogelijkheden (te weinig, erg ongemakkelijke of kapotte stoelen), temperatuur, enzovoort.

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke kenmerken van de wachtruimte(n) kunnen agressie in de hand werken?

- 1.7 Kunnen kenmerken van de **spreekkamers** agressie van cliënten in de hand werken?

Denk bijvoorbeeld aan: de grootte van de ruimte, de inrichting, aan-/afwezigheid alarmsysteem en vluchtmogelijkheden, enzovoort.

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke kenmerken van de spreekkamers kunnen agressie in de hand werken?

- 1.8 Zijn er nog **andere aspecten van het gebouw of de omgeving** die volgens u agressie van cliënten of gevoelens van onveiligheid bij medewerkers in de hand werken?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke andere aspecten van het gebouw of de omgeving zijn dit?

2 Personeel

Mensen vormen de belangrijkste schakel in iedere organisatie. Daarom is het belangrijk te kijken hoe 'de medewerker' agressie van cliënten kan veroorzaken. Het gaat daarbij niet alleen om de houding of werkwijze van de medewerker zelf, maar ook om de vraag of de organisatie de medewerker voldoende toerust voor het uitvoeren van zijn of haar taken.

De volgende vragen gaan over het personeel van de organisatie, en de manier waarop zij agressie van cliënten beïnvloeden. Het gaat daarbij niet alleen om het gedrag van de medewerkers zelf, maar ook om de vraag of zij door de organisatie goed worden toegerust op het uitvoeren van hun taken.

2.1 Is de **houding** van medewerkers tegenover cliënten (de manier waarop de medewerker de cliënt tegemoet treedt) volgens u van invloed op de kans op agressie van cliënten?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke aspecten van deze houding kunnen agressie in de hand werken?

Of medewerkers 'het vak beheersen' is een belangrijke factor in het veroorzaken van agressie. Bepalend hiervoor zijn de kennis en ervaring van de medewerkers. Als kennis en ervaring van medewerkers tekort schieten neemt de kans op onduidelijkheden, misverstanden en fouten en dus op conflicten met cliënten toe.

2.2 Is de **vakkennis** van medewerkers volgens u van invloed op de kans op agressie van cliënten?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke relatie ziet u tussen vakkennis en de kans op agressie van cliënten?

2.3 Is de **vooropleiding** van medewerkers volgens u van invloed op de kans op agressie van cliënten?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke relatie ziet u tussen vooropleiding en de kans op agressie van cliënten?

2.4 Is het **aantal jaren werkervaring** van medewerkers volgens u van invloed op de kans op agressie van cliënten?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke relatie ziet u tussen werkervaring en de kans op agressie van cliënten?

2.5 Is de **sociale- en gespreksvaardigheden** van medewerkers volgens u van invloed op de kans op agressie van cliënten?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke relatie ziet u tussen deze vaardigheden en de kans op agressie van cliënten?

2.6 Is de **bezettingsgraad** van de organisatie volgens u van invloed op de kans op agressie van cliënten?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke relatie ziet u tussen bezettingsgraad en de kans op agressie van cliënten?

2.7 Is de **manier waarop medewerkers met elkaar omgaan** volgens u van invloed op de kans op agressie van cliënten?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke relatie ziet u tussen deze omgang en de kans op agressie van cliënten?

*Zijn er wat dit betreft duidelijke verschillen tussen afdelingen?
Welke verschillen?*

2.8 Zijn er nog **andere personeelgebonden factoren** die volgens u van invloed op het ontstaan van agressie van cliënten?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke andere personeelsgebonden factoren zijn dit?

3 De organisatie van het werk

Hoe het werk georganiseerd is, kan van invloed zijn op:

- de kans dat cliënten agressief worden;
- de mate waarin medewerkers zich veilig voelen.

De organisatie van de cliëntcontacten (telefonische bereikbaarheid, afsprakensysteem, wachttijden, enz.) kan – als deze niet goed geregeld is – aanleiding geven tot oplopende irritatie bij de cliënt. Hetzelfde geldt voor onduidelijke communicatie naar cliënten, inconsequente toepassing van regels, fouten in berekeningen en beslissingen enzovoort.

Toon onderstaande lijst aan uw gesprekspartner en vraag hem of haar aan te kruisen welke aspecten agressief en gewelddadig gedrag van cliënten veroorzaken.

Vraag vervolgens per aangemerkt onderwerp om een toelichting

3.1 De volgende vragen gaan over de **organisatie** van het dagelijkse werk. Daarbij is steeds de vraag welke kanten van de dagelijkse activiteiten agressief of gewelddadig gedrag van de cliënt opwekken of versterken. Markeer eerst welke van de volgende aspecten volgens u agressief of gewelddadig gedrag van cliënten kunnen veroorzaken.

- ☐ **de telefonische bereikbaarheid van de organisatie**
- ☐ **de eerste ontvangst van cliënten**
- ☐ **het afsprakensysteem (voor gesprekken)**
- ☐ **wachttijden**
- ☐ **schriftelijke communicatie met cliënten over beslissingen van de organisatie**
- ☐ **mondelinge communicatie met cliënten over beslissingen van de organisatie**
- ☐ **het afleggen van huisbezoeken bij cliënten**
- ☐ **communicatie over fouten van de organisatie/klachtenregeling**
- ☐ **het doen van betalingen aan cliënten**
- ☐ **het innen van geld/schulden bij cliënten**
- ☐ **andere dagelijkse activiteiten, nl**

3.2 **Hoe veroorzaken** de bovengenoemde factoren risico voor agressie?
(N.B. alleen die items behandelen die zijn aangekruist)

- ☐ **telefonische bereikbaarheid**
- ☐ **eerste ontvangst**
- ☐ **het afsprakensysteem**
- ☐ **wachttijden**
- ☐ **schriftelijke communicatie**
- ☐ **mondelinge communicatie**
- ☐ **huisbezoeken**
- ☐ **fouten/klachtenregeling**
- ☐ **doen van betalingen**
- ☐ **innen van geld**
- ☐ **anders, namelijk**

3.3 Welke **andere organisatiegebonden factoren** zijn van belang als we kijken naar de kans op agressie? (antwoord toelichten)?

3.4 Heeft u de indruk dat agressief gedrag van cliënten ook wel eens **beloond wordt** door de organisatie (bijvoorbeeld door de cliënt zijn zin te geven)?

- ☐ **ja**
- ☐ **nee**

Zo ja: hoe?

Hoe vaak gebeurt dit?

4 Cultuur

Dit deel van het gesprek gaat over de cultuur van de organisatie: de manier waarop mensen binnen de organisatie aankijken tegen cliënten, tegen het werk en tegen elkaar.

Soms hebben mensen een kijk op cliënten die agressie oproept. Ze denken bijvoorbeeld dat de cliënten er bewust op uit zijn om zoveel mogelijk problemen te maken. Soms kijken mensen naar hun eigen taak op een manier die agressie oproept. Ze denken bijvoorbeeld dat ze zich autoritair horen te gedragen, en dat kan agressie oproepen. Ook de manier waarop we tegen agressie op het werk aankijken speelt een rol: als we vinden dat agressie bij het werk hoort, dan doen we er niet zoveel aan.

De volgende vragen gaan over de cultuur binnen de organisatie. Hoe kijken medewerkers aan tegen:

- het **werk**;
- de **cliënten**;
- **collega's en leiding**;
- en het probleem van **agressie** zelf.

4.1 Beïnvloedt de kijk van medewerkers **op de uitvoering van hun taak** de kans op agressief gedrag van cliënten?

- ☐ **ja**
- ☐ **nee**

Zo ja: hoe beïnvloedt de kijk van medewerkers op de uitvoering van hun taak de kans op agressie van cliënten?

4.2 Beïnvloedt de kijk van medewerkers **op cliënten** de kans op agressief gedrag van cliënten?

- ☐ **ja**
- ☐ **nee**

Zo ja: hoe beïnvloedt de kijk van medewerkers op cliënten de kans op agressie van cliënten?

- ☐ **cliënten hebben het moeilijk en hebben hulp nodig;**
- ☐ **cliënten zijn vervelend en moeten streng aangepakt worden**
- ☐ **werknemers zijn deskundig, cliënten niet**
- ☐ **anders, namelijk**

4.3 **Botsen** verschillende zienswijzen op het werk of op de cliënten wel eens met elkaar binnen de organisatie?

- ☐ **ja**
- ☐ **nee**

Zo ja: kunnen deze verschillen in zienswijze de kans op agressie vergroten?

Hoe dan?

4.4 Beïnvloedt de kijk van medewerkers op de **leiding** de kans op agressief of gewelddadig gedrag van cliënten?

- ☐ **ja**
- ☐ **nee**

Zo ja: hoe beïnvloedt de kijk van medewerkers op de leiding de kans op agressie van cliënten?

4.5 Beïnvloedt de kijk van medewerkers op de **afspraken binnen het team** de kans op agressief of gewelddadig gedrag van cliënten?

- ☐ **ja**
- ☐ **nee**

Zo ja: hoe beïnvloedt de kijk van medewerkers op de afspraken binnen het team de kans op agressie van cliënten?

De manier waarop medewerkers met elkaar omgaan, waarover ze met elkaar spreken, hoe ze denken dat het hoort, is van sterke invloed op de samenwerking en steun die men elkaar kan bieden. Zo kan men van een collega weinig steun vragen als de cultuur is dat men alles zelf aan moet kunnen.

4.6 **Wordt er binnen de organisatie gesproken** over het probleem van agressie en bedreiging door cliënten?

- ☐ **ja**
- ☐ **nee**

Zo ja: hoe wordt er binnen de organisatie gesproken over agressie en bedreiging?

Hoe werkt dit door op de kansen op agressie?

4.7 Wordt er binnen de organisatie nadrukkelijk **gepraat over een medewerker** die een situatie niet aankan?

- ☐ **ja**
- ☐ **nee**

*Zo ja: hoe wordt er gepraat over zo'n medewerker?
Hoe werkt dit door op de kansen op agressie?*

4.8 Vangen medewerkers **elkaar onderling op** als zij het moeilijk hebben met een agressieve cliënt?

- ☐ **ja**
- ☐ **nee**

*Zo ja: hoe vangen medewerkers elkaar onderling op?
Hoe werkt dit door op de kansen op agressie?*

4.9 Zijn er nog **andere aspecten van de organisatiecultuur** die samenhangen met de kans op agressie?

- ☐ **ja**
- ☐ **nee**

Zo ja: welke andere aspecten van de organisatiecultuur zijn verder nog van invloed op agressie van cliënten?

5 De cliënten

Niet alle cliënten vertonen agressief of bedreigend gedrag. Sommige mensen zijn eerder geneigd tot agressief gedrag dan anderen. Het is voor de organisatie dus zinvol om in kaart te brengen welke typen cliënten met name een risico van agressie 'met zich meedragen'. Aanwijzingen daarvoor zijn te vinden in:

- algemene achtergrondkenmerken van de cliënt (geslacht, leeftijd, enz.);
- het verleden van de cliënt (eerder agressief gedrag, crimineel verleden, psychiatrisch verleden enz.).

Daarnaast kan de toestand waarin de cliënt verkeert op het moment van contact aanwijzingen geven dat er sprake is van een hoog risico situatie. Te denken valt aan:

- de cliënt is in een veranderde bewustzijnstoestand (drank, drugs, ziekte, uitputting);
- de cliënt heeft zeer acute problemen, bijvoorbeeld ernstige geldnood.

De volgende vragen gaan over **risicofactoren** die bij de **cliënt** liggen.

5.1 Als u kijkt naar **algemene achtergrondkenmerken** van cliënten (zoals leeftijd, geslacht, etnische achtergrond, enz.), zijn er dan bepaalde groepen aan te wijzen die duidelijk vaker agressief gedrag vertonen?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke algemene kenmerken van cliënten vergroten volgens u de kans op agressief gedrag?

- ☐ man/vrouw;
- ☐ jong/middelbaar/oud;
- ☐ autochtoon/allochtoon (welke allochtone groepen?);
- ☐ anders, namelijk

5.2 Speelt het **verleden** van een cliënt ook een rol bij de kans op agressief gedrag?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke kenmerken uit het verleden van cliënten vergroten de kans op agressief gedrag?

- ☐ eerder agressief gedrag;
- ☐ crimineel verleden;
- ☐ psychiatrisch verleden;
- ☐ anders, namelijk

5.3 Kan de **toestand van de cliënt** (zoals dronkenschap, druggebruik, enz.) op het moment dat er contact is, van invloed zijn op de kans op agressie?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke 'toestanden' verhogen vooral de kans op agressie?

- ☐ drank;
- ☐ druggebruik;
- ☐ uitputting;
- ☐ ziekte (somaatish/psychisch).

5.4 Kunnen de **acute behoeften of problemen** van de cliënt aanleiding geven tot agressie?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke behoeften of problemen verhogen vooral de kans op agressie?

5.5 Zijn er nog **andere kenmerken** van cliënten die volgens u samenhangen met de kans op agressie?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: welke andere kenmerken van cliënten zijn dit?

5.6 Wordt er op dit moment binnen de organisatie **rekening gehouden met de cliëntgebonden risico's** op agressie, zoals we die nu besproken hebben? En **welke maatregelen** worden er dan genomen?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: met welke cliëntgebonden risico's wordt binnen de organisatie rekening gehouden?

En welke maatregelen worden er dan genomen?

Dit waren de vragen. Hartelijk dank voor uw medewerking.

EINDE VRAGENLIJST.

Bijlage 2 Aanvullende vragen over seksuele intimidatie

Deze vragen zijn bedoeld om in korte tijd een globale indruk te krijgen of seksuele intimidatie een belangrijke rol speelt binnen de organisatie. Het zijn daarom open vragen die veel ruimte voor eigen mening bieden. Deze vragen kunnen, indien gewenst, opgenomen worden aan het eind van de algemene vragenlijst van DP-RIS.

Onder seksuele intimidatie van medewerkers verstaan wij:

- seksueel getinte opmerkingen maken (mondeling of over de telefoon);
- hinderlijk nalopen / achtervolgen;
- opdringerig gedrag (te dichtbij gaan staan, onnodig aanraken);
- handtastelijk worden;
- aanranding en verkrachting.

Uit de praktijk is bekend dat vrij veel gevallen van seksuele intimidatie op of rond het werk gebeuren tussen medewerkers onderling (door collega's of superieuren). Daarnaast kan het natuurlijk ook voorkomen dat cliënten dit type gedrag vertonen.

1 Bent u zelf wel eens slachtoffer geworden van seksuele intimidatie?

- ☐ ja
- ☐ nee

Zo ja: kunt u kort samenvatten wat er is gebeurd?

Wat heeft toen de meeste indruk op u gemaakt?

2 Hoe vaak komt seksuele intimidatie van medewerkers voor binnen deze organisatie?

- ☐ het komt (vrijwel) nooit voor;
- ☐ het komt af en toe voor;
- ☐ het komt regelmatig voor;
- ☐ het komt (zeer) vaak voor;
- ☐ ik weet het niet.

Het gebouw en de omgeving

3 Welke kenmerken van het gebouw en de omgeving van het gebouw dragen bij tot het risico dat seksuele intimidatie plaatsvindt?

Personeel

- 4 Welke kenmerken van het personeel dragen bij tot het risico dat seksuele intimidatie plaatsvindt?

Organisatie van het werk

- 5 Welke kenmerken van de organisatie van het werk dragen bij tot het risico dat seksuele intimidatie plaatsvindt?

Cultuur

- 6 Welke kenmerken van de cultuur dragen bij tot het risico dat seksuele intimidatie plaatsvindt?

Cliënten

- 7 Welke kenmerken van cliënten dragen bij tot het risico dat seksuele intimidatie plaatsvindt?

Bijlage 3 Turfstaat

Toelichting bij de turfstaat

Het registreren van gegevens roept altijd vragen op. Dit formulier onderscheidt zich daarin niet. Daarom een korte toelichting op het gebruik ervan.

De bedoeling is per dag te achterhalen welke incidenten zich voordoen en hoe vaak incidenten zich voordoen. Daarom is het allereerst de bedoeling dat u het formulier in kunt vullen zonder veel moeite. U turft in iedere kolom wat zich voordoet. Per incident zet u slechts één turfje, u kiest de 'zwaarste' categorie. Als er tegen u wordt gescholden terwijl u een asbak toegeworpen wordt, turft u dus alleen fysieke agressie.

Wanneer één persoon meerdere keren per dag terugkeert om zich te misdragen, kruist u eveneens slechts één incident aan.

Wanneer één persoon zich tegen meerdere collega's misdraagt, kruisen zij dat ieder aan wanneer het om gescheiden gebeurtenissen gaat. Als er drie collega's aan de balie staan, die tegelijkertijd worden uitgescholden, geldt dat dus als één incident, niet als drie.

Wanneer dezelfde persoon zich meerdere keren in een week misdraagt, wordt dit, met inachtneming van het bovenstaande, als aparte incidenten geregistreerd.

Sommige soorten agressie kunnen zich op andere dagen dan werkdagen voordoen. Wanneer dit het geval is, gebruik dan de kantlijn van het formulier, of verander 'vrijdag' in 'weekend'.

Registratie levert niet direct resultaat op. Wanneer u een bijdrage levert aan het zorgvuldig registreren, stelt u echter de instelling in staat maatregelen te nemen tegen agressie. Deze registratie levert de onderbouwing van de noodzaak voor die maatregelen.

Vul daarom het formulier dagelijks in.

Turfstaat voor agressie, seksuele intimidatie en schokkende gebeurtenissen

Organisatorische eenheid: Week: .. – ..

Aard	maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag
Telefonische agressie					
Pesten, schelden, treiteren, verwijten maken, enz.					
Dreigen in het algemeen					
Dreigen met geweld					
Verbale agressie					
Pesten, schelden, treiteren, verwijten maken, enz.					
Discriminatie					
Dreigen in het algemeen					
Dreigen met geweld					
Dreigen met voorwerp (bijv. ik steek je neer, ik gooi het bureau omver, enz.)					
Agressie gericht tegen objecten					
Smijten met deuren, smijten met papieren, e.d. (Poging tot) vernieling (bijv. op meubilair rammen, gooien met voorwerpen)					
Fysieke agressie					
Lichamelijke agressie zonder lichamelijk letsel voor uzelf (bijv. vasthouden, spugen, gooien)					
Lichamelijke agressie met lichamelijk letsel					
Agressie van bezoekers (anderen dan eigen cliënten)					
Verbale agressie					
Fysieke agressie					
Seksuele intimidatie					
Seksistische opmerkingen					
Handtastelijkheden					
Seksueel getinte toenadering					
Conflicten tussen cliënten					
Verbale agressie					
Fysieke agressie					
Andere schokkende gebeurtenissen					
Opwachten					
Lastig vallen in openbaar vervoer					
Diefstal					
Beroving					

Bijlage 4 Slachtofferregistratieformulier

Dit formulier kan ingevuld worden na gedrag van een cliënt dat door de medewerker als agressief ervaren wordt. Het is bedoeld om nauwkeurig inzicht te krijgen in het verloop van de gebeurtenis.

Verwacht wordt dat het formulier eens per week wordt ingevuld door de medewerkers, bij voorkeur door diegene die het meest betrokken is geweest bij het incident. Vul het incident dat de meeste indruk op u gemaakt heeft in op het formulier.

U kunt dit formulier ook vaker invullen, wanneer zich meer incidenten hebben voorgedaan. Per formulier vult u een incident in.

Noteer van ieder incident de datum, het tijdstip en de exacte plaats van het incident.

Datum: - - Tijd: uur min.

Plaats:

Geef een korte omschrijving van het incident.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Kruis in elke kolom tenminste één rondje aan

Signalen vóór incident	Situatie vóór incident	Door cliënt vertoonde agressie	Tegen wie was de agressie gericht	Oorzaak van de agressie	Locatie van de agressie	Genomen maatregelen	Consequenties voor medewerker	Opvang
0 nee	0 conflicten/ pesterijen	0 verbaal, geen dreiging	0 niets/niemand	0 beslissing/maatregel	0 in spreekkamer	0 geen	Letstel	0 nee
0 ja, nl.:	0 cliënt was het oneens met beslissing	0 verbaal, fysieke dreiging	0 vrouwelijke medewerker(s)	0 gedrag medewerker (bijv. klant-onvriendelijk)	0 in de wachtruimte	0 gesprek met cliënt	0 geen letsel	0 ja, collega
0 cliënt was al eerder op de dag agressief	0 cliënt was het oneens met beslissing	0 verbaal, dreiging met geweld	0 mannelijke medewerker(s)	0 technische organisatie (bijv. gebouwde omgeving, beveiliging)	0 op de gang	0 nieuwe afspraken gemaakt	0 ja, verwonding (behandeling niet noodzakelijk)	0 ja, leidinggevende
0 cliënt was bij vorig bezoek agressief	0 cliënt was het oneens met bepaalde afspraken	0 slaan	0 portiers	0 sociale organisatie (bijv. afdelingscultuur)	0 in de entree	0 kalm weggebracht	0 ja, verwonding (behandeling noodzakelijk)	0 ja, huiselijke omgeving
0 anders, nl.:	0 cliënt was het oneens met bejegening	0 schoppen	0 overige cliënten	0 drugs/alcohol	0 elders op kantoor, nl.:	0 cliënt (tijdelijk) weggestuurd	0 ja, vrienden, kennissen	0 ja, hulpverlening
	0 anderszins, nl.:	0 duwen	0 object binnen	0 fysieke of psychische conditie cliënt	0 bij cliënt thuis	0 fysiek of met geweld cliënt verwijderd	Stressreactie	
		0 gebruik mes	0 object buiten	0 onduidelijk	0 op parkeerplaats	0 toegang ontzegd	0 ja, zeer emotioneel	
		0 gebruik meubilair	0 iets of iemand anders, nl.:		0 in fietsenstalling	0 politie gebeld	0 ja, verdoofd	
		0 iets anders, nl.:			0 op weg naar of in openbaar vervoer		0 ja, trillerig	
					0 nabij woning cliënt		0 ja, woedend	
					0 in/nabij eigen woning			

In geval van ruimtegebrek kunt u de andere zijde voor toelichting gebruiken.

Datum: - - Naam*:

* U wordt verzocht uw naam in te vullen, zodat bij analyse van de gegevens contact opgenomen kan worden wanneer er onduidelijkheden bestaan. Indien u er voorkeur aan geeft anoniem te blijven, mag u het formulier ongetekend laten.

Bijlage 5 *Sheets voor de instructie aan interviewers*

Van de volgende overzichten kunnen sheets worden gemaakt, die getoond en/of uitgedeeld kunnen worden tijdens de instructie aan de interviewers. De sheets zijn genummerd.

DP-RIS:

1

- Draagvlak vergroten
- Procesmatige aanpak
- Risico-inventarisatie en evaluatie

Risico-inventarisatie

2

Wat is het projectplan

- instemming management
- werving interne projectleider
- werving werkgroepleden
- werving en instructie interviewers
- afnemen interviews
- samenvatting van genoemde risico's
- presentatie risico's aan management

Wat is de tijdsduur

Risico-inventarisatie

3

Wat zijn risico's:

- Wat gebeurt er of kan er gebeuren?
- Hoe vaak gebeurt het?
- Hoe groot is de kans dat het gebeurt?
- Hoe ernstig is het als het gebeurt?

Vijf aandachtsgebieden:

4

- gebouw
- personeel
- cliënten
- organisatie
- cultuur

Risico-evaluatie:

5

- vaststellen welke risico's op een afdeling spelen
- prioriteit toekennen aan risico's
- analyseren van oorzaken en oplossingen
- formuleren en realiseren van maatregelen

Gesprekstechnieken

6

- open vragen
- gesloten vragen
- gerichte vragen

Samenvatten

- inhoud: wat is er gezegd
- gevoel: wat is het achterliggende gevoel

Waarom samenvatten

- afronden
- overgang
- controle

Concrete opdrachten

7

- Wanneer moeten de interviews afgenomen worden?
- Hoeveel interviews moeten afgenomen worden?
- Wanneer moeten de resultaten ingeleverd worden?
- Wanneer vindt de volgende bespreking plaats?

Bijlage 6 Praktische richtlijnen voor de interviewers

- Lees de vragenlijst van tevoren enkele keren goed door, zodat het duidelijk is hoe de lijst is opgebouwd. Oefen vervolgens eerst eens met een kennis of collega, om het voeren van het gesprek in de vingers te krijgen.
- Het is verstandig om de te interviewen sleutelpersonen van te voren goed te informeren over de aard, omvang en de duur van het interview. Het kan verstandig zijn om de vragenlijst al enige tijd vóórdat het interview wordt afgenomen aan hen uit te delen, zodat ze zich kunnen voorbereiden op het gesprek. Hierdoor zal het interview zelf aanzienlijk sneller verlopen.
- Het interview mag maximaal 1,5 tot 2 uur duren.
- In de vragenlijst worden vijf deelterreinen (gebouw, personeel, cliënten, organisatie en cultuur) systematisch afgewerkt. Het is de bedoeling dat over elk onderwerp circa 15 tot 20 minuten wordt gesproken. Bewaak de tijd die u besteedt aan elk deelonderwerp, anders gaat het interview te lang duren. Omdat het een globale risico-inventarisatie betreft, hoeft u de onderwerpen niet uitputtend in kaart te brengen.
- Indien een sleutelpersoon geen informatie heeft over een bepaald onderwerp, hoeft het onderwerp slechts kort aan de orde te komen. Indicatie hiervoor vormt het verschijnsel dat een sleutelpersoon niet begrijpt wat er met een vraag bedoeld wordt. Indien iemand kennis of ervaring heeft met betrekking tot het onderwerp uit de betreffende vraag, zal de vraag namelijk wél duidelijk worden gevonden.
- Probeer om tijdens het interview zowel feiten als meningen in kaart te brengen. Als de sleutelpersoon een bepaalde feitelijke situatie of stand van zaken beschrijft, vraag dan vervolgens wat de sleutelpersoon daarvan vindt.
- Als een gegeven antwoord onduidelijk is, onvoldoende specifiek of evident informatie vergeten wordt, vraag dan door. Bij de meeste vragen staan in de lijst al bepaalde doorvraagvragen aangegeven.
- Confronteer waar mogelijk de geïnterviewde met visies en meningen van andere geïnterviewden.
- Houdt u zoveel mogelijk aan de volgorde van de vragen in de vragenlijst. Als uw gesprekspartner al over zaken begint die later in de lijst aan de orde komen, zeg dat dan gewoon 'Daar kom ik later in het gesprek nog op terug'.
- Vat het gegeven antwoord steeds kort hardop samen en vraag geïnterviewde of u het zo goed begrepen heeft.
- Maak tijdens het interview steeds aantekeningen van wat gezegd wordt. Doe dat met trefwoorden en korte zinnen. Gebruik daarbij uw eigen mondelinge samenvattingen. Vraag, als dat nodig is, af en toe even de tijd om te schrijven maar houdt dat wel kort want het verstoort de natuurlijke gang van het gesprek.
- Werk zo snel mogelijk na het gesprek (liefst direct erna) uw aantekeningen uit, want anders vergeet u snel allerlei interessante details. Dit geldt zeker als u meer gesprekken kort na elkaar voert, want dan gaat de informatie vaak door elkaar lopen (u weet niet meer goed wie wat gezegd heeft). Orden de antwoorden naar de vragen in de vragenlijst, dan kunt u later makkelijker de verschillende gesprekken onderling vergelijken.
- Het maken van een opname van het gesprek op een cassette recorder kan ondersteunend zijn bij het later uitwerken van uw aantekeningen, maar vertrouw nooit alleen op de opname. Het komt nogal vaak voor dat er technisch iets mis gaat (bandje heeft niet gelopen, u hebt vergeten het bandje tijdig om te keren, de geluidskwaliteit is belabberd), en dan bent u al uw informatie kwijt. Bovendien is het achteraf uitwerken van de band meestal een heidens karwei.



Bijlage 7 *Sheets voor de instructie aan leidinggevenden*

Risico-evaluatie

1

vaststellen welke risico's op een afdeling spelen

- nodig alle medewerkers uit om de lijst door te lezen
- vraag alle medewerkers per onderwerp aan te strepen welke risico's zij op de eigen afdeling herkennen

Prioriteren van risico's

2

- vraag medewerker per categorie te kiezen welke drie risico's zij het belangrijkste vinden (zonder naar motieven te vragen!)
- turf welke risico's het meest frequent genoemd zijn
- kies de drie à vijf belangrijkste risico's
- vraag instemming

Analyseren van oorzaken en oplossingen

3

- bespreek ieder risico
- vraag wat de belangrijkste knelpunten zijn
- turf welk knelpunt men het belangrijkste vindt
- vraag wat de belangrijkste oorzaken van het knelpunt zijn
- turf welke oorzaken men het belangrijkste vindt
- vraag wat men oplossingen vindt voor de belangrijkste oorzaken
- turf welke oplossingen men het belangrijkste vindt

Adviezen bij procedure

4

- herhaal deze procedure per risico
- besteed een uur per gesprek
- notuleer de uitkomsten van iedere bespreking
- benadruk steeds dat het doel is zelf maatregelen te realiseren

Formuleren en realiseren van maatregelen

5

vat per risico samen en leg schriftelijk vast:

- de belangrijkste knelpunten
- de belangrijkste oorzaken
- de belangrijkste oplossingen
- de belangrijkste afspraken om maatregelen te realiseren

Bijlage 8 Risico-evaluatieformulier voor medewerkers

Risicofactoren	mate waarin risico voorkomt *			prioriteit om risico aan te pakken *		
	veel	matig	weinig	hoog	middel	laag
Vervuilde toiletten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gebrekkige vakkennis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verkeerd doorverbinden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐
.....	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* Kruis aan wat van toepassing is.

Adressenlijst

Arbeidsinspectie

Regio Noord
Engelse Kamp 4
Postbus 30016, 9700 RM Groningen
Tel. (050) 5225880, fax (050) 5267202

Regio Oost
Janspoort 2
Postbus 9018, 6800 DX Arnhem
Tel. (026) 3557111, fax (026) 4424046

Regio Noordwest
Radarweg 60
Postbus 58366, 1040 HJ Amsterdam
Tel. (020) 5812612, fax (020) 6864703

Regio Midden
Oudenoord 6
Postbus 820, 3500 AV Utrecht
Tel. (030) 2305600, fax (030) 2305680

Regio Zuidwest
Stadionweg 43^c
Postbus 9580, 3007 AN Rotterdam
Tel. (010) 4798300, fax (010) 4797093

Regio Zuid
Godsweetersingel 10
Postbus 940, 6040 AX Roermond
Tel. (0475) 356666, fax (0475) 356660

Overheidsorganisaties

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Anna van Hannoverstraat 4
Postbus 90801, 2509 LV Den Haag
Tel. (070) 333 44 44, fax (070) 333 40 26
Informatietelefoon ministerie van SZW en Arbeidsinspectie: (0800) 90 51

Overige organisaties

Branche Organisatie Arbodiensten
Wassenaarseweg 80, 2596 CZ den Haag
Tel. (070)-328 66 45

Nederlands Centrum voor Beroepsziekten,
p/a Coronel-Instituut
Meibergdreef 15, 1105 AZ Amsterdam
Tel. (020) 566 53 87

Nederlands Normalisatie-Instituut
Kalfjeslaan 2
Postbus 5059, 2600 GB Delft
Tel. (015) 269 03 90, fax (015) 269 01 90

TNO Arbeid
Polarisavenue 151
Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp
Tel. (023) 554 93 93, fax (023) 554 93 94

Stichting Arbouw
La Guardiaweg 4
Postbus 8114, 1005 AC Amsterdam
Tel. (020) 580 55 80, fax (020) 580 55 55

Stichting Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgezondheidszorg
Entrada 202, 1096 EE Amsterdam
Tel. (020) 690 40 46

TNO Technische Menskunde
Afdeling Werkomgeving
Kampweg 5
Postbus 23, 3769 ZG Soesterberg
Tel. 0346) 35 62 11

Werkgevers- en werknemersorganisaties

Algemene WerkgeversVereniging (AWVN-VNO/NCN)
Leidsevaart 594
2014 HT Haarlem
Tel. (023) 5101101

Christelijk Nationaal Vakverbond CNV
Ravellaan 1
Postbus 2475, 3500 GL Utrecht
Tel. (030) 291 39 11, fax (030) 294 65 44

Federatie Nederlandse Vakbeweging FNV
Naritaweg 10
Postbus 8456, 1005 AL Amsterdam
Tel. (020) 581 63 00, fax (020) 684 45 41

Vakcentrale voor Middelbaar en Hoger Personeel
Randhoeve 223
Postbus 400, 3990 DK Houten
Tel. (030) 637 47 92, fax (030) 637 88 29

Verbond van Nederlandse Ondernemingen VNO/NCW
Prinses Beatrixlaan 5
Postbus 93093, 2509 AB Den Haag
Tel. (070) 349 73 73, fax (070) 381 95 08

Trefwoordenregister

- Afdelingshoofden 55
 Agenda 36
 Arbobeleidscyclus 17, 18, 21
 Arbowet 11, 16, 18

 Checklist veiligheid kantoorgebouw en omgeving 20, 23, 51
 Communicatie 41, 61
 Communicatieplan 60, 61

 Doorlooptijd 28
 DP-RIS (Draagvlak-vergroterende Procesmatige RISico-inventarisatie) 18, 19, 26
 DP-RIS-standaardvragenlijst 22
 DP-RIS-vragen 44
 Draagvlak 19, 21, 40, 61
 Draagvlakmeting 62

 Effectbewaking 25, 64
 Effectindicatoren 65
 Enquête 66
 Externe begeleider 26, 36, 37
 Extra begeleiding 36

 Groepen 48

 Implementatie 24, 59
 Implementatiegroep 24, 59, 60
 Incidentenregistratie 25, 65, 66
 Intentieverklaring 22, 32, 33
 Interviewers 46, 89, 91

 Leidinggevend 27
 Logboek 64

 Methoden risico-evaluatie 23, 54

 Ontwikkeltraject 18, 21

 Personele inzet 27
 Plan van aanpak 24, 56, 57, 60
 Praktische richtlijnen 47
 Preventiebeleid 15, 17, 21
 Procesbewaking 25, 63, 64
 Projectleider 27, 33, 34
 Projectplan 22, 27, 37, 38

 Rapportage 49, 50
 Risico-evaluatie 17, 23, 24, 53
 Risico-evaluatieformulier 54, 95
 Risico-inventarisatie 17, 22, 43

 Seksuele intimidatie 44, 45, 83, 86
 (Sociaal) veilig ontwerpen 20
 Slachtofferregistratieformulier 65, 87
 Stappenplan 37, 38

 Turfstaat 65, 85, 86

 Veiligheidsgevoel 65
 Vliegwielen 35
 Vragenlijst DP-RIS 69

 Weerstand 40, 62
 Werkgroep 32, 35, 36
 Werkgroep DP-RIS 25, 57
 Werkplan 24, 60
 Werkwijze 44
 Werving en selectie 45
 Wettelijke definities 16

Checklist veiligheid van kantoorgebouw en omgeving van dienstverlenende instanties

Van Dijk, Van Soomeren en Partners
Paul van Soomeren
Hein Stienstra
Tobias Woldendorp

De foto's die in de checklist zijn opgenomen, zijn gemaakt door Luuk Kramer uit Amsterdam. Het betreft interieurs van de Gemeentelijke Sociale Dienst in Amsterdam (pagina 73, 77, 99 en 113) en van de Arbeidsinspectie regio midden te Utrecht (pagina 45). De architect van de gefotografeerde interieurs is Architectenbureau Koetsier en Kuen uit Amsterdam.

Doel

De laatste jaren is er sprake van een toename en verharding van het geweld dat zich richt tegen werknemers van bedrijven of instellingen die waardevolle goederen beheren. Tegen die achtergrond moet de Arbwet van 1 oktober 1994 gezien worden. In deze wet is geregeld dat de werkgever verplicht is de werknemer te beschermen. Dat beschermen is vrij breed opgevat: het betreft uiteenlopende aspecten als ergonomisch werken, klimaat en seksuele intimidatie alsmede het beschermen tegen agressie en geweld. Met deze 'Checklist veiligheid gebouw en omgeving dienstverlenende instanties' kunnen de veiligheidsproblemen systematisch worden geanalyseerd, en bij welk facet van de organisatie er een oplossing gegeven kan worden. In veel gevallen is het mogelijk de inrichting of de logistiek van het gebouw aan te passen. Bij andere problemen moet de oplossing binnen de organisatie of bij de gemeente (of andere derden) gezocht worden. Met de checklist is het mogelijk op het juiste niveau problemen op te lossen. De checklist is een ideaal instrument bij de risico-inventarisatie en evaluatie. De resultaten maken onderdeel uit van het arbojaarverslag en kunnen ter beoordeling aan de Arbodiensten worden gegeven.

Voorgeschiedenis

Van Dijk, Van Soomeren en Partners (DSP) te Amsterdam is in 1994 betrokken geweest bij een onderzoek over het terugdringen van agressie bij de Sociale Dienst te Amsterdam op basis van ruimtelijke aspecten. De checklist is ontwikkeld op basis van dat onderzoek, ook is er gebruik gemaakt van eerdere adviezen over training (TWAS) en slachtofferhulp door Steinmetz Advies en Opleiding en beoordelingen van verschillende pilots. De checklist is oorspronkelijk voor sociale diensten ontwikkeld, maar is door Van Dijk, Van Soomeren en Partners zodanig bewerkt dat ook andere dienstverlenende instanties er mee aan de slag kunnen.

Filosofie

Bij de ontwikkeling van de checklist is het uitgangspunt dat gevoelens van agressie bij een cliënt altijd gevoelens van onveiligheid bij de medewerker van een dienstverlenende instantie oproept. Beide aspecten zijn nauw verwant en hebben te maken met een serie patronen die zowel cliënt als medewerker moeten 'doorlopen'. Leidende gedachte hierbij is dat bij de cliënt gevoelens van agressie zich kunnen opstapelen. Een licht geïrriteerde klant komt op zijn route vanaf bijvoorbeeld de fietsenstalling (of het gebrek daaraan) tot aan de spreekkamer allerlei aspecten tegen die agressieverhogend kunnen werken: er is geen plek om de fiets te stallen, het gebouw is onvindbaar, de omgeving is sterk verpauperd, de wachtkamer is mudvol, bij de balie hoort iedereen wat je privé dacht te bespreken met de baliemedewerker. De samenhang van deze ogenschijnlijk losse patronen is uiteindelijk weer maatgevend voor de mate waarop een gebouw als 'veilig' kan worden bestempeld. Het is van belang de hele checklist te doorlopen, zodat duidelijk wordt welke onderdelen van toepassing zijn. Dat kan namelijk per dienstverlenende instantie verschillen. Zo is het vanuit 'agressie-optiek' voor een stadsdeelkantoor met een afdeling Burgerzaken van belang dat de locatie centraal in een wijk gelegen is, terwijl zo'n locatie voor een bank minder belangrijk is. Voor een medewerker zijn andere aspecten van belang. Bij dit deel van de analyse zijn de toetsingscriteria voor (sociaal) veilig ontwerpen, opgesteld door Van der Voordt en van Wegen (Technische Universiteit Delft 1990), als leidraad genomen: zichtbaarheid, toegankelijkheid, kwetsbaarheid van een potentieel doelwit en betrokkenheid.

Creativiteit boven techniek

Met opzet bieden we u bij deze checklist geen volledige lijst met technische oplossingen aan. Daar zijn twee redenen voor. Het aantal technische oplossingen is groot, daarbij kent elke technische oplossing een organisatorisch alternatief. Zo kunnen we met technisch-akoestische maatregelen bewerkstelligen dat aan de balie het gesprek met de ene cliënt niet hoorbaar is voor de cliënt die verderop aan de balie staat te praten. We kunnen er óók voor zorgen dat er nooit meer dan één cliënt aan de balie staat.

Daarnaast zijn technische oplossingen in de specifieke situatie van een kantoor mede afhankelijk van een andersoortige regelgeving. Zo zullen gebruikers van de checklist het Bouwbesluit moeten kennen. Dit besluit hanteert vier uitgangspunten: veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid en energiebesparing. Deze uitgangspunten zouden wel eens diametraal tegenover elkaar kunnen staan waar het de verbetering van kwaliteit betreft. Specifieke arbo-eisen voor de toegankelijkheid kunnen een veiligheidsoplossing bijvoorbeeld hinderen.

Bij al deze zaken geldt dat niet al te zeer naar de regel geleefd moet worden. Met andere woorden, de norm is geen doel op zich. Creatieve eigen oplossingen prevaleren boven dwingende regelgeving.

De patronen

1	Ligging en Omgeving	11
1.1	Centrale ligging	13
1.2	Bereikbaarheid per openbaar vervoer	15
1.3	Parkeergelegenheid cliënten	17
1.4	Stalling (brom)fietsen cliënten	19
1.5	Parkeerplaats auto's personeel	21
1.6	Stalling (brom)fietsen personeel	23
1.7	Onderhoud directe omgeving kantoor	25
1.8	Ligging aan de openbare weg	27
2	Buitenzijde gebouw	29
2.1	Onderhoud buitenzijde gebouw	31
2.2	Uitstraling gebouw	33
2.3	(Hoofd)entree markant en duidelijk	35
3	De indeling van het gebouw	37
3.1	Scheiding publieks- en personeelsruimten	39
3.2	Bereikbaarheid personeelsruimten	41
3.3	Aparte uitgang cliënten	43
3.4	Aanwezigheid verstopplekken	45
3.5	Onbedoelde in- of uitgangen	47
3.6	Personeelsingang en route	49
3.7	Deur personeelsingang	51
3.8	Aanwezigheid lift	53
3.9	Interieur lift cliënten en/of personeel en cliënten	55
3.10	Ingang van cliënten	57
3.11	Route in gebouw	59
4	Voorzieningen	63
4.1	Toiletten publieksruimte	65
4.2	Telefoon publieksruimte	67
4.3	Koffie en frisdranken voorziening publieksruimte	69
4.4	Kinderopvang cliënten	71
5	Entree/wachtruimte/balie	73
5.1	Duidelijke ontvangst	75
5.2	Privacy in wachtruimte	77
5.3	Hoogte balie	79
5.4	Vormgeving balie	81
5.5	Zicht vanuit balie/portiersruimte	83
5.6	Vluchtweg portier/baliemedewerker	85
5.7	Zicht op portier/baliemedewerker	87
5.8	Alarmeren collega's	89
5.9	Lichtinval	91

6	De wachtruimte	93
6.1	Zitcomfort stoelen	95
6.2	'Klimaat'	97
6.3	Belichting en verlichting	99
6.4	Akoestiek en geluidsisolatie	101
6.5	Afleiding	103
6.6	Kleuren	105
6.7	Verzorgde indruk	107
6.8	Rokersgedeelte	109
7	De spreekkamers	111
7.1	Voortdurend toezicht	113
7.2	Vluchtweg	115
7.3	Bewegen deuren	117
7.4	Belichting en verlichting	119
7.5	Geluidsisolatie/akoestiek	121
7.6	Stoelen (meubilair)	123
7.7	Inrichting spreekkamer	125
7.8	Barrières/obstakels	127
7.9	Alarmsysteem spreekkamers (of vergelijkbaar)	129
7.10	Extra beveiligde spreekkamer	131

Het gebruik van de checklist

In deze checklist worden 53 'patronen' behandeld. Een patroon is een kenmerk, een onderwerp of een situatie van belang voor de veiligheid. Elk patroon omvat één pagina. Die pagina bestaat uit drie delen.

Als eerste treft men de *prestatie* aan: datgene dat bereikt moet worden, het doel, of ideaal. Het is denkbaar dat enkele pagina's uit de checklist niet van toepassing zijn. Zo wordt onder 3.8 en 3.9 de lift behandeld. Als het kantoor op de begane grond ligt, kunnen de patronen 3.8 en 3.9 dus geschrapt worden.

Na deze eerste screening moet men zich voor de overgebleven patronen bij elke prestatie de vraag stellen hoe belangrijk men de desbetreffende prestatie vindt: wat is met andere woorden het *ambitieniveau* dat men ten aanzien van de prestatie heeft? Door op de 1e keuzebalk een (rapport)cijfer te omcirkelen legt men het eigen ambitieniveau vast; omcirkelt men de 10 dan hecht men zeer veel waarde aan het bereiken van de prestatie, terwijl men door het omcirkelen van een 1 aangeeft het desbetreffende onderwerp totaal irrelevant te achten.

Het tweede (middelste) gedeelte van elke pagina richt zich op de realiteit: wat is de feitelijke stand van zaken voor wat betreft het onderwerp? Men dient hier de *feitelijke score* op het balkje bestaande uit tien eenheden te omcirkelen. Een 10 betekent dat de stand van zaken perfect is: aan de prestatie wordt 100% voldaan. Als de feitelijke situatie geheel niet voldoet aan de vermelde prestatie, omcirkelt men dus een laag (rapport)cijfer. Om de gebruiker enigszins te helpen bij het scoren van de feitelijke situatie is op veel pagina's een toelichting te vinden. In zo'n toelichting worden iets uitgebreider de extremen omschreven (de 1 en de 10 van de feitelijke score).

Nadat men in de eerste en tweede balk de cijfers omcirkeld heeft, staat vast

- a) hoe belangrijk men de gegeven prestatie vindt (ambitieniveau),
- b) hoe de feitelijke situatie ten aanzien van de gegeven prestatie er voor staat (feitelijke score).

Het derde en onderste deel van de pagina helpt u om tot een conclusie te komen. Allereerst bepaalt men het *verschil* tussen het *ambitieniveau* (omcirkelde getal in de eerste balk) en de *feitelijke score* (omcirkelde getal in de tweede balk). De uitkomst valt in één van de drie gegeven hokjes (kruis aan). De pijl volgend, ziet u gelijk welke prioriteit resulteert. Is dat een lage prioriteit, dan is verder geen actie nodig. Bij een midden of hoge prioriteit volgt nog de vraag of men *zelf* iets kan doen, of dat maatregelen buiten de invloedssfeer van de desbetreffende dienstverlenende instantie vallen. In dat laatste geval begint u met het aankaarten van het desbetreffende punt bij hogere verantwoordelijken.

De conclusies, waarin u als het ware onderaan de pagina terecht komt, kunt u voor het overzicht overnemen op het uitklapbare totaaloverzicht dat aan het einde van de checklist is opgenomen. Als u op dit totaaloverzicht óók de 'rapportcijfers' vermeldt, heeft u voor een kantoor gelijk *alles* op een rijtje. Zo loopt men patroon voor patroon door.

Resteert nog de vraag wie dit werk moet doen. Hiervoor bestaan de volgende mogelijkheden (die vaak in combinaties worden toegepast).

- 1 De manager (bijvoorbeeld van de interne dienst)
- 2 Eén of meer personeelsleden
- 3 Een externe deskundige

Hierbij geldt echter het volgende:

Het bepalen van het ambitieniveau is de uiteindelijke verantwoordelijkheid van de manager. Het verdient daarbij aanbeveling een en ander te bepalen in nauw overleg met het personeel.

Een externe deskundige kan en mag het vaststellen van het ambitieniveau niet wegnemen van het management/personeel.

Het bepalen van de feitelijke score is vooral een zaak van de ervaringsdeskundigen: het personeel en management dat de meeste ervaring heeft met het desbetreffende patroon. Het is overigens verstandig om de checklist niet alleen door Arbo-medewerkers te laten invullen maar hier ook andere medewerkers bij te betrekken. Dat bevordert de dialoog over een veilig kantoor. In de praktijk blijken Arbo-medewerkers namelijk nog wel eens andere eisen aan de werkomgeving te stellen dan de mensen van de werkvloer zelf. Zo is bijvoorbeeld voor een Arbo-medewerker een streep waarachter gewacht wordt bij de balie veelal voldoende om de privacy te waarborgen, terwijl balie-medewerkers vaak aanvullende eisen stellen (zoals het toepassen van geluidsabsorberend materiaal om ongewenste akoestiek te weren). Een combinatie van Arbo-medewerkers en mensen van de werkvloer, die samen een rondgang door de organisatie maken om de checklist in te vullen, is daarom aan te bevelen. Een in- of externe deskundige kan hierbij eventueel ondersteuning bieden (zeker voor het aandragen van oplossingsbiedende alternatieven). Bij het rondgaan en het invullen van de checklist werkt het verder heel goed om foto's te nemen van ongewenste situaties en deze als ijkpunt mee te nemen bij het proces van het veiliger maken van de werkplek.

Mocht u inhoudelijke vragen hebben over onderdelen van de checklist, dan raden wij u aan direct contact op te nemen met de opstellers van de checklist:

Van Dijk, Van Soomeren en Partners

Tobias Woldendorp

Paul van Soomeren

Telefoon: 020 - 625 75 37

Fax: 020 - 627 47 59

De opstellers van de checklist zouden overigens ook graag van u eventuele opmerkingen, aanvullingen, kritiek, verbeteringen of andere gebruikerservaringen vernemen. Met uw ervaringskennis kan de checklist steeds de meest actuele kennis presenteren voor u en uw collega's.

Ligging en Omgeving 1

1.1 Centrale ligging

PRESTATIE Het kantoor ligt centraal/nodaal ten opzichte van de woonadressen van de cliënten (centraal: het kantoor ligt fysiek midden in het rayon; nodaal: het kantoor ligt dicht in de buurt van voorzieningen waar de cliënten veel komen, zoals supermarkt of winkelcentrum).

Omcirkel het **AMBITIENIVEAU**

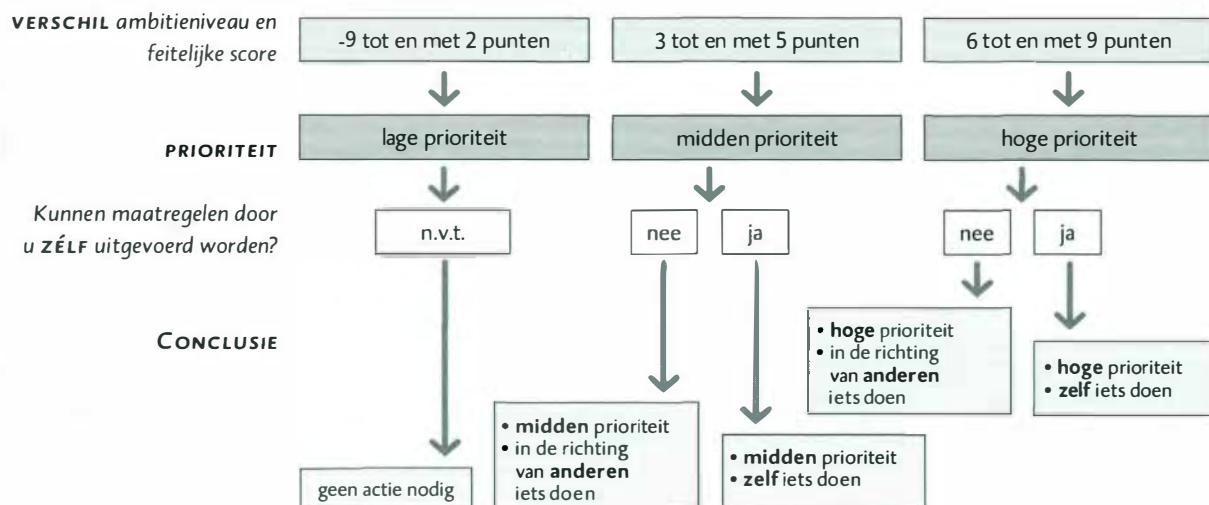
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Omcirkel de **FEITELIJKE SCORE**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Toelichting Minimale score (1):
Niet centraal en niet nodaal.

Maximale score (10):
Het kantoor ligt wel centraal en wel nodaal.



1.2 Bereikbaarheid per openbaar vervoer

PRESTATIE Het kantoor is voor cliënten en personeel goed bereikbaar per openbaar vervoer en de haltes en de routes tussen haltes en kantoor liggen in het zicht ('sociale ogen') en zijn goed verlicht.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Toelichting Minimale score (1):
Het kantoor ligt verder dan 300 m. van een openbaar vervoer halte en de frequentie van het openbaar vervoer is minder dan eens in de 15 minuten; er zijn géén sociale ogen en de verlichting is slecht.

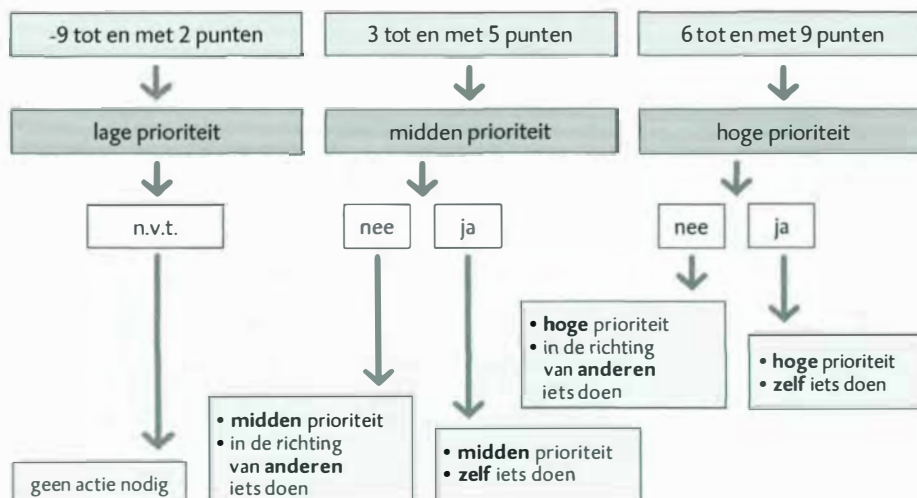
Denk aan:

- afstand
- wachttijd
- sociale ogen
- verlichting

Maximale score (10):

De halte van het openbaar vervoer is binnen 300 m. gelegen, de frequentie van het openbaar vervoer is frequenter dan eens in de 15 minuten, de route ernaar toe is niet eenzaam, ligt in het zicht (sociale ogen) en is goed verlicht.

VERSCHIL ambitieniveau en
feitelijke score



1.3 Parkeergelegenheid cliënten

PRESTATIE Er is voor cliënten voldoende betaalbare parkeergelegenheid voor auto's en de parkeerplek en de route zijn voorzien van 'sociale ogen'.

Omcirkel het
AMBITIONNIVEAU

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Toelichting Minimale score (1):

Er zijn weinig parkeerplaatsen binnen een straal van 300 m.; de kosten zijn hoog voor een korte parkeerduur en er zijn geen sociale ogen op de parkeerplek en de route.

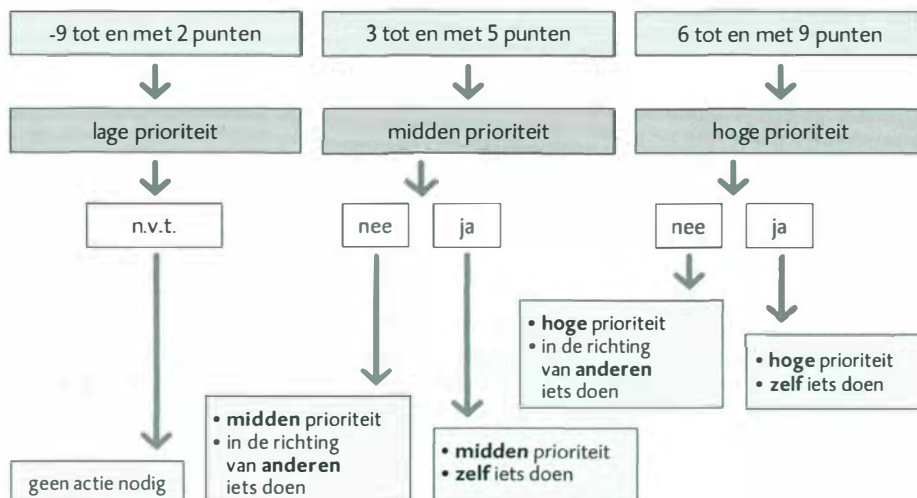
Denk aan:

- parkeerruimte
- kosten parkeergeld
- sociale ogen
- parkeerplek
- route

Maximale score (10):

Er zijn binnen een straal van 300 m. voldoende gratis parkeerplaatsen en de parkeerplek en de route naar het kantoor ligt in het zicht (sociale ogen).

VERSCHIL ambitieniveau en
feitelijke score



1.4 Stalling (brom)fietsen cliënten

PRESTATIE Er is voldoende gelegenheid fietsen op een veilige wijze te stallen.

Omcirkel het
AMBITIONNIVEAU

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Toelichting

Minimale score (1):

Er is geen stallingsmogelijkheid anders dan een muur, paal of boom waar de fietsen tegenaan gezet kunnen worden.

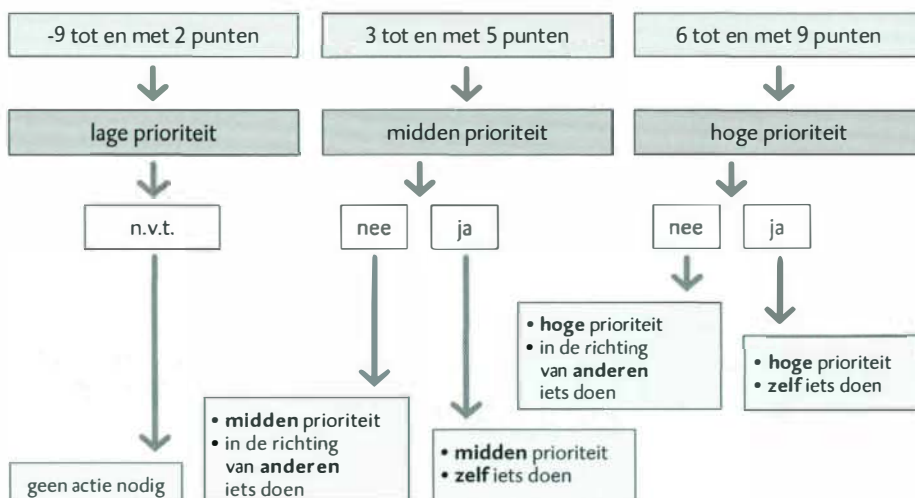
Denk aan:

- stallingsruimte aanwezig?
- kwaliteit stalling
 - overdekt
 - goede beugels
 - schoonheidsgraad
 - zicht vanuit kantoor of woningen
- route stalling-kantoor
 - gering (minder dan 50 meter)
 - in zicht woningen, bedrijven, etc.

Maximale score (10):

Er is op korte afstand van het kantoor een schone overdekte fietsenstalling die in het zicht ligt en voorzien van 'huffer proof' beugels.

VERSCHIL ambitieniveau en
feitelijke score





1.5 Parkeerplaats auto's personeel

PRESTATIE Medewerkers moeten veilig van het kantoor naar hun auto kunnen komen. De kans dat iemand hen ongezien opwacht en aanvalt op deze route moet zo klein mogelijk zijn.

Omcirkel het
AMBITIONIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

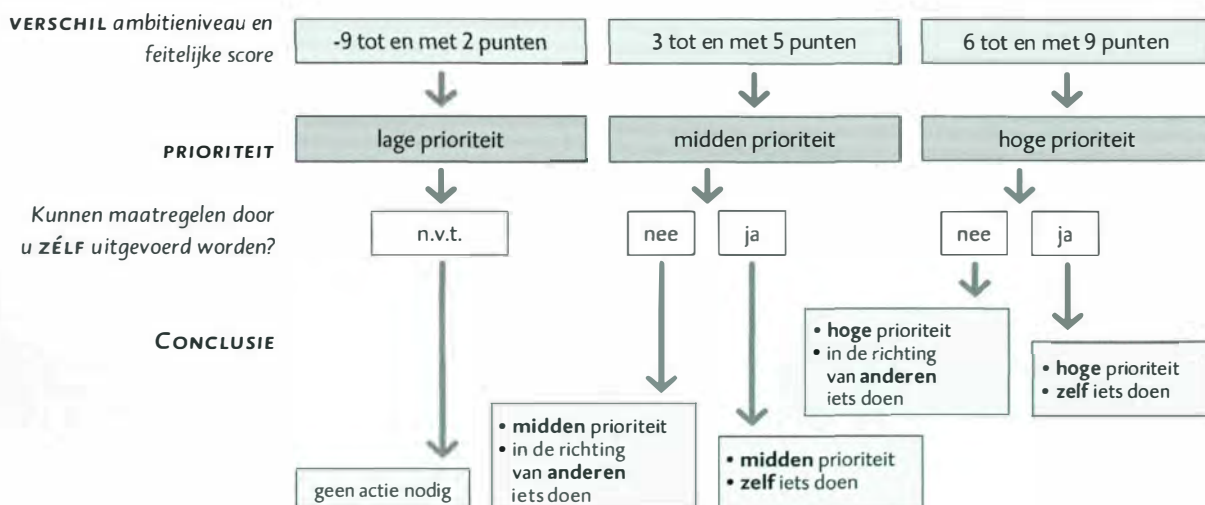
Toelichting Minimale score (1):
De parkeerplaats ligt buiten het zicht van het kantoor, er is geen zicht vanuit woningen en bedrijven en er is een matige verlichting.

Denk aan:

- zicht vanuit kantoor
- zicht vanuit woningen
- verlichtingsniveau
- verstopplekken

Maximale score (10):

De parkeerplaats ligt in het zicht van het kantoor, is overzichtelijk (geen verstopplekken) en is goed verlicht. Of: er is een inpandige parkeergarage voor eigen personeel.



1.6 Stalling (brom)fietsen personeel

PRESTATIE Medewerkers moeten veilig van het kantoor naar hun (brom)fiets kunnen komen. De kans dat iemand hen ongezien opwacht en aanvalt moet zo klein mogelijk zijn.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

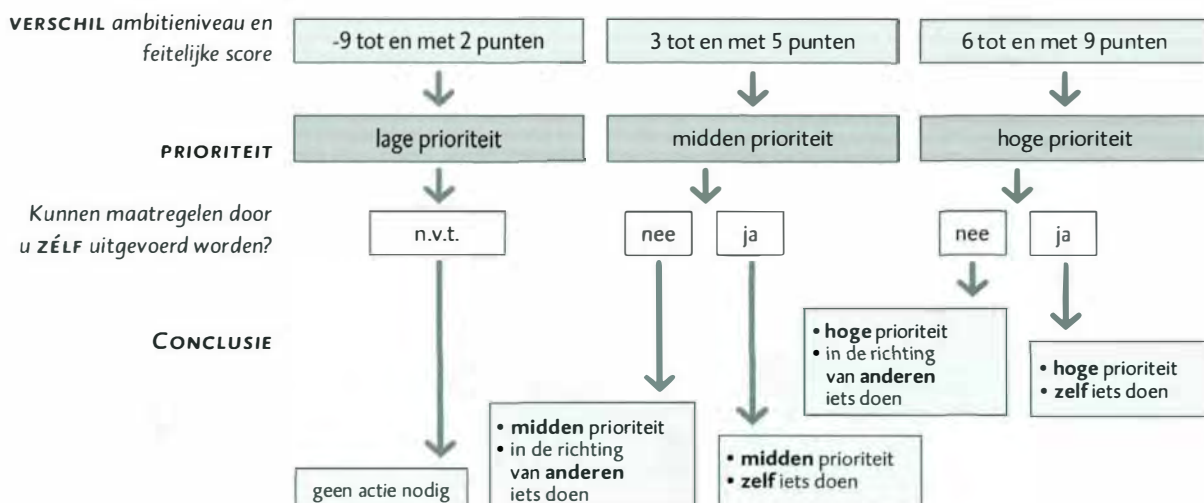
Toelichting Minimale score(1):
De fietsenstalling ligt buiten het zicht van het kantoor, er zijn geen sociale ogen vanuit omliggende woningen en/of kantoren. Stalling en route er naar toe zijn onoverzichtelijk en matig verlicht.

Denk aan:

- zicht vanuit kantoor
- zicht vanuit woningen/andere kantoren
- verlichtingsniveau
- verstopplekken

Maximale score (10):

De overdekte en afsluitbare fietsenstalling ligt in het zicht van het kantoor en ligt in het zicht vanuit woningen en/of kantoren in de omgeving (sociale ogen). Stalling en route naar de stalling zijn overzichtelijk (geen verstopplekken) en goed verlicht. Of: er is een inpandige fietsenstalling voor eigen personeel al dan niet in combinatie met de autoparkeergarage (zie 1.5).



1.7 Onderhoud directe omgeving kantoor

PRESTATIE De staat van onderhoud van de directe omgeving van het gebouw is goed. Onveiligheidsgevoelens worden beperkt.

Omcirkel het **AMBITIENIVEAU**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de **FEITELIJKE SCORE**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

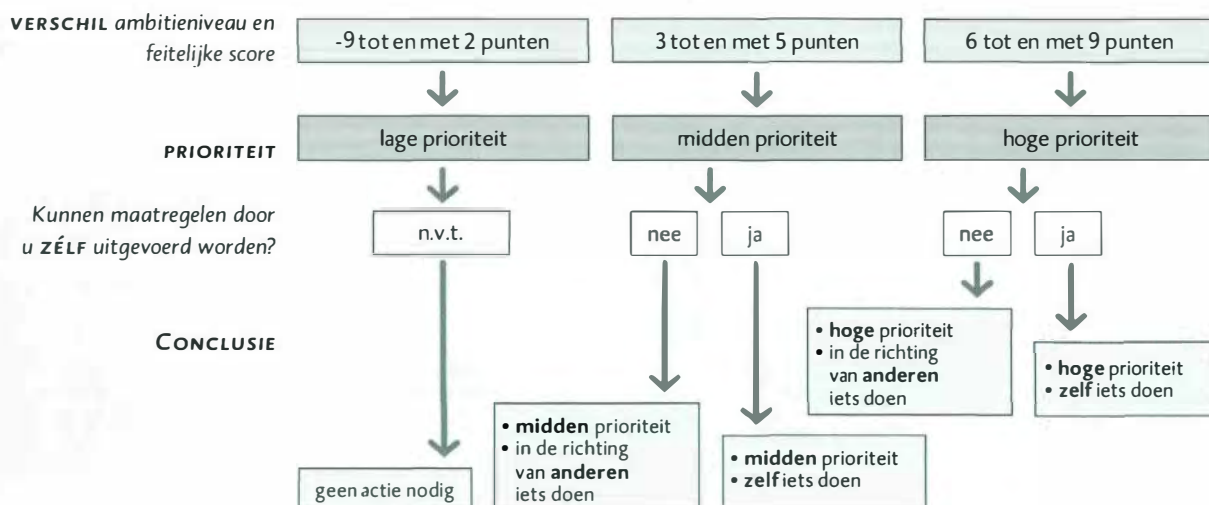
Toelichting Minimale score (1):
Graffiti, vervuiling en vernieling ontsieren de omgeving (het lijkt of er geen aandacht aan de kantooromgeving geschonken wordt, waardoor de indruk ontstaat dat kwaadwilligen vrij spel hebben).

Denk aan:

- mate van graffiti
- mate van vernieling
- mate van vuilophoping

Maximale score (10):

De gebouwde omgeving is vrij van graffiti, vernieling en de openbare ruimte ziet er verzorgd en schoon uit.



1.8 Ligging aan de openbare weg

PRESTATIE Het kantoor ligt direct aan de openbare weg. De omgeving is overzichtelijk en 's avonds goed verlicht.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

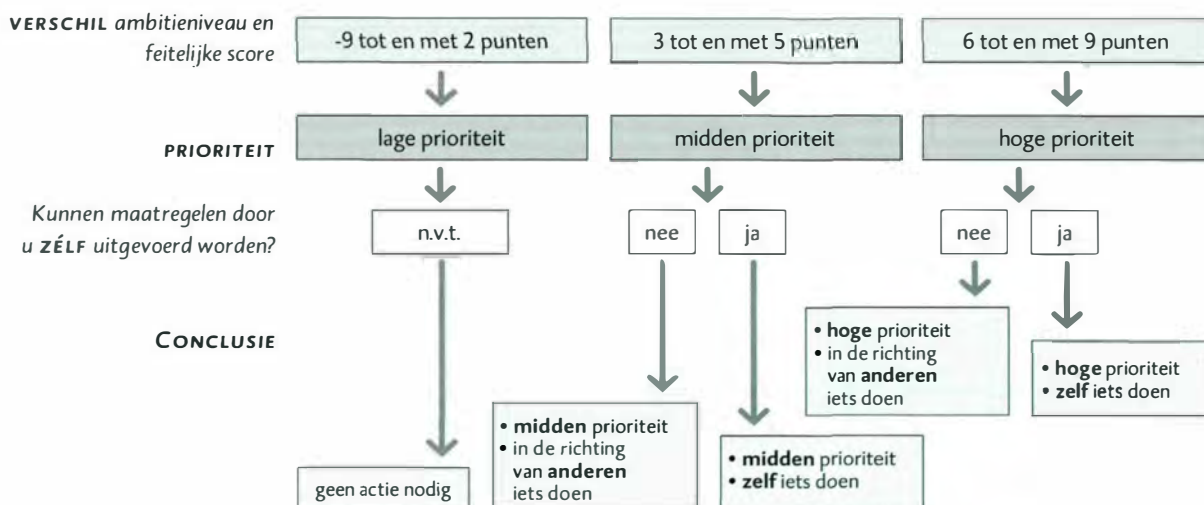
Toelichting Minimale score (1):
Het kantoor ligt niet aan de openbare weg, de entree-situatie is onoverzichtelijk en slecht verlicht/zichtbaar (bewegwijzering ontbreekt).

Denk aan:

- ingang aan openbare weg
- zicht vanuit kantoor op entree of route naar entree (sociale ogen)
- zicht vanuit woningen/bedrijven etc. (sociale ogen)
- verlichting en verlichtingsniveau
- verstopplekken/nissen overzicht

Maximale score (10):

Kantoor en entree liggen aan de openbare weg; de bewegwijzering is adequaat; route is 's avonds goed verlicht en overzichtelijk.



Buitenzijde gebouw 2

2.1 Onderhoud buitenzijde gebouw

PRESTATIE De staat van onderhoud van het gebouw is goed.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

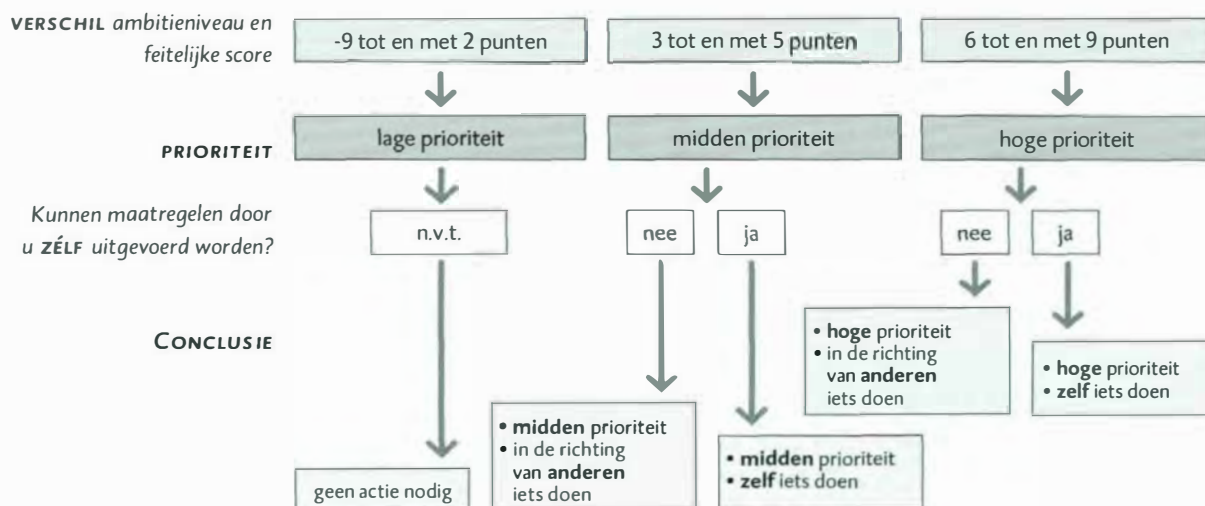
Toelichting Minimale score (1):
Graffiti, vernieling en achterstallig onderhoud ontsieren het gebouw.

Denk aan:

- mate van graffiti
- mate van vervuiling
- mate van onderhoud

Maximale score (10):

Gebouw vrij van graffiti, géén achterstallig onderhoud en/of vernielingen zichtbaar.



2.2 Uitstraling gebouw

PRESTATIE Het gebouw heeft een attractieve, vriendelijke uitstraling.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

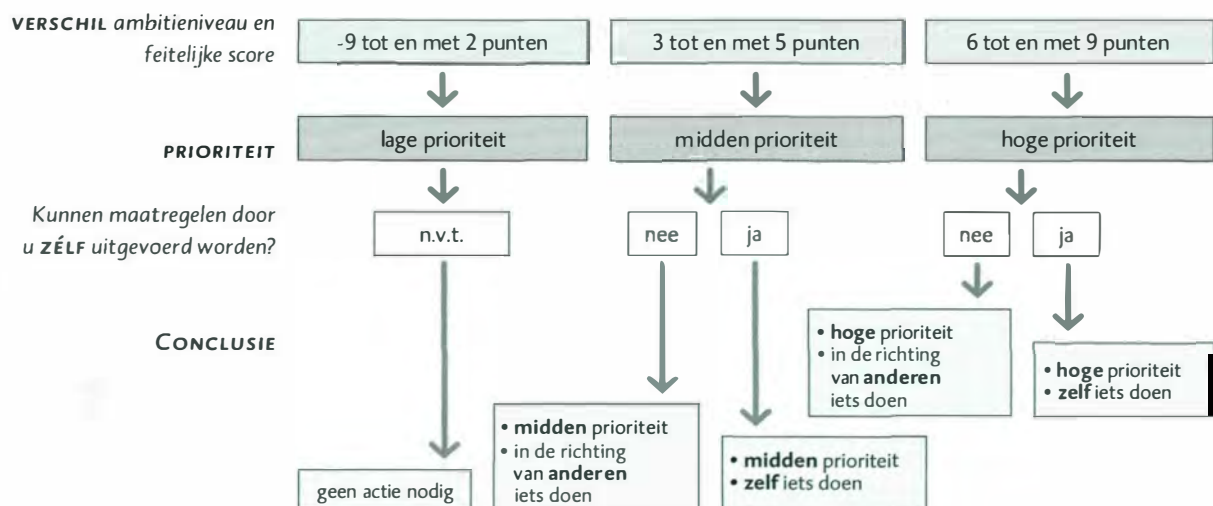
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
Het gebouw maakt een armoedige of juist een protserige/overdreven indruk.

Maximale score (10):
Het gebouw oogt attractief/vriendelijk.



2.3 (Hoofd)entree markant en duidelijk

PRESTATIE De (hoofd)entree is vanaf de openbare weg eenvoudig te vinden en is 'controleerbaar' en attractief.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Toelichting Minimale score (1):
Entree aan achterzijde, zonder goede bewegwijzering, adequate verlichting, zicht, controle en attractiviteit.

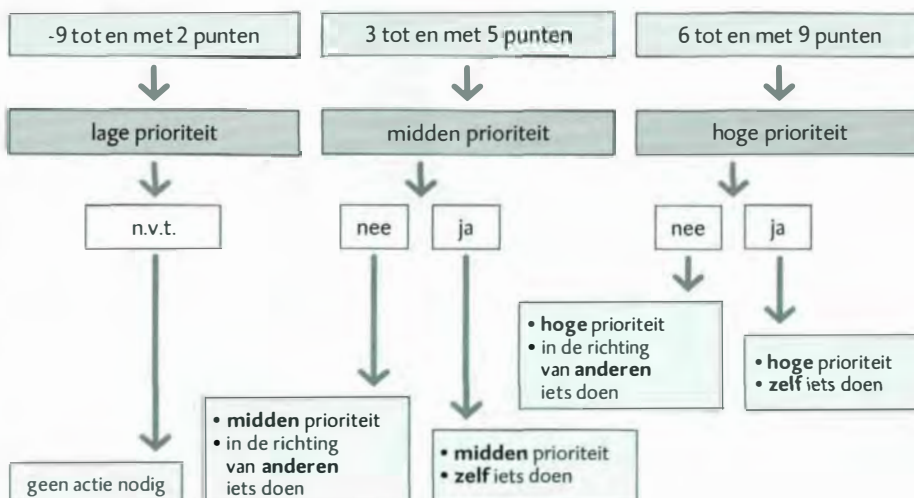
Denk aan:

- entree achter of voor
- markering (bewegwijzering)
- zicht vanuit kantoor/andere kantoren of woningen
- controle portier
- verlichtingsniveau

Maximale score (10):

Entree aan voorzijde is goed bewegwijzerd, voldoende verlicht, attractief en er is sprake van controle (door anderen of portier).

VERSCHIL ambitieniveau en
feitelijke score





De indeling van het gebouw 3

3.1 Scheiding publieks- en personeelsruimten

PRESTATIE Het is voor cliënten onmogelijk om die delen van het gebouw te betreden, die alleen voor personeel bestemd zijn (veiligheid personeel, inventaris en informatie).

Omcirkel het
AMBITIONNIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

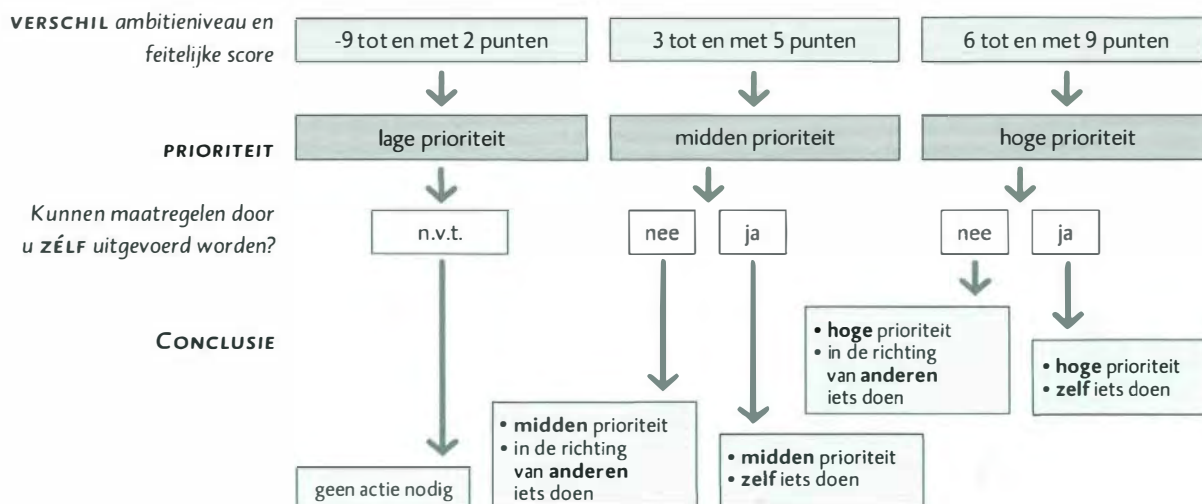
Toelichting Minimale score (1):
Er is geen fysieke scheiding tussen publieksruimte en gebouwdelen die alleen bestemd zijn voor personeel.

Denk aan:

- fysieke scheiding ja/nee
- overzicht gang (nissen)
- zicht op toegang

Maximale score (10):

Er is een overzichtelijk gebied tussen de fysiek gescheiden personeelsruimte(n) en het cliëntendeel; er is vanuit de personeelsruimten zicht op de toegang.



3.2 Bereikbaarheid personeelsruimten

PRESTATIE Het is voor een kwaadwillende niet mogelijk om via een (desnoods ingewikkelde) sluiproute, of door het eenvoudig en snel breken/forceren van een deur of ruit, toch de personeelsruimten* te bereiken.

Omcirkel het
AMBITIONNIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
De nooduitgangen/vluchtroutes voor het personeel hebben slecht functionerende sloten en deurdrangers en andere deuren en ruiten zijn onvoldoende beveiligd.

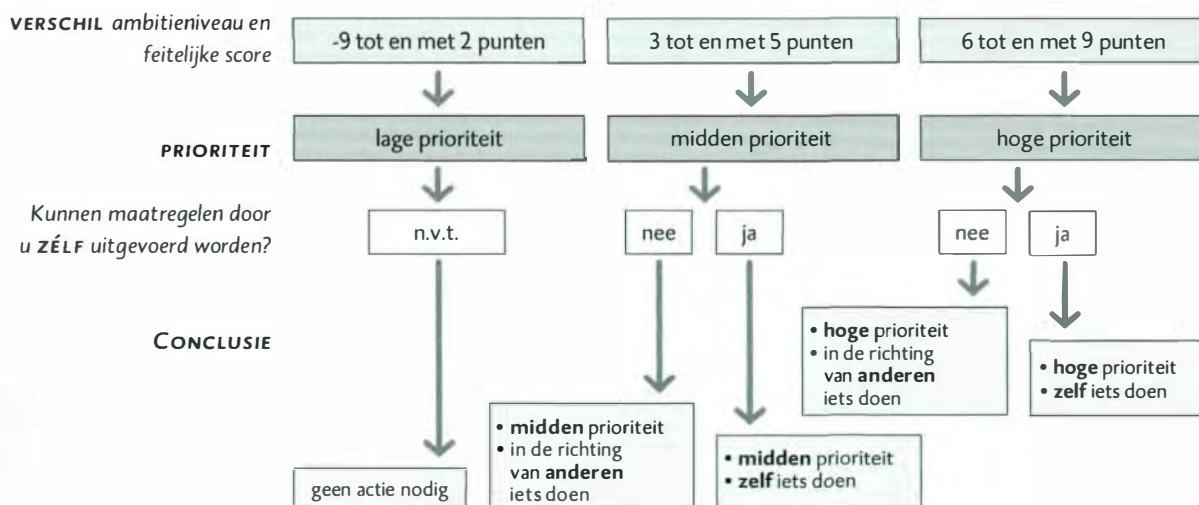
Denk aan:

- kwaliteit/werkzaamheid deurdrangers
- kwaliteit/werkzaamheid sloten
- zicht op toegang

Maximale score (10):

De nooduitgangen/vluchtroutes voor het personeel zijn voorzien van adequate sloten en deurdrangers. Alle deuren/ruiten zijn voldoende beveiligd.

* Ruimten van baliepersoneel worden hier niet bedoeld.



3.3 Aparte uitgang cliënten

PRESTATIE Er is een mogelijkheid om cliënten die boos of opgewonden zijn uit het gebouw weg te leiden langs een aparte route waarbij contact met personeel en wachtende cliënten vermeden wordt.

Omcirkel het
AMBITIONNIVEAU

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Toelichting Minimale score (1):
Er is geen aparte uitgang.

Denk aan:

- langs cliënten en personeel
- langs cliënten, niet langs personeel
- langs personeel, niet langs cliënten

Maximale score (10):

Er is een aparte uitgang die noch langs personeel noch langs wachtenden voert.

VERSCHIL ambitieniveau en
feitelijke score

-9 tot en met 2 punten	3 tot en met 5 punten	6 tot en met 9 punten
------------------------	-----------------------	-----------------------

PRIORITEIT

lage prioriteit	midden prioriteit	hoge prioriteit
-----------------	-------------------	-----------------

Kunnen maatregelen door
u **ZÉLF** uitgevoerd worden?

n.v.t.	nee ja	nee ja
--------	-----------	-----------

CONCLUSIE

geen actie nodig	• midden prioriteit • in de richting van anderen iets doen	• midden prioriteit • zelf iets doen	• hoge prioriteit • in de richting van anderen iets doen	• hoge prioriteit • zelf iets doen
------------------	---	---	---	---



Een overzichtelijke werkkruimte met sociale controle op de gang

3.4 Aanwezigheid verstopplekken

PRESTATIE Er zijn binnen de publieksruimte van het kantoor geen plekken aan te wijzen waar mensen met kwade bedoelingen zich tijdelijk ongezien kunnen verstoppen.

Omcirkel het
AMBITIONIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

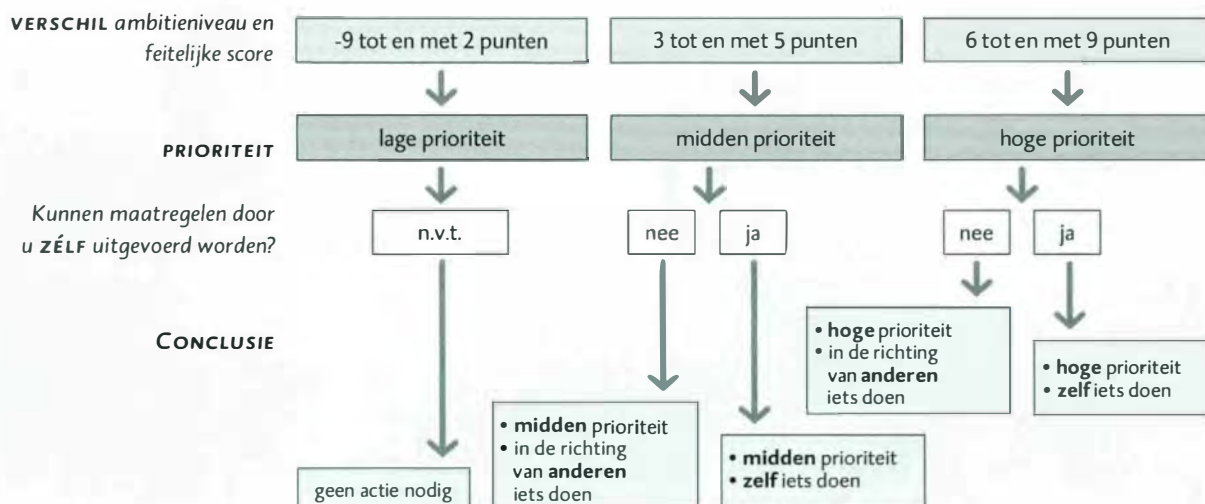
Toelichting Minimale score (1):
Er zijn mogelijkheden, waar een kwaadwillende cliënt zich gemakkelijk ongezien tijdelijk kan verstoppen.

Denk aan:

- nissen
- toiletten
- onafgesloten werkkasten
- loze ruimten, vluchtgangen, etc.

Maximale score (10):

Er zijn geen mogelijkheden waar een kwaadwillende cliënt zich ongezien tijdelijk kan verstoppen.



3.5 Onbedoelde in- of uitgangen

PRESTATIE Cliënten kunnen het gebouw niet langs onbedoelde wegen betreden of verlaten (anders dan bij brand/rampen).

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

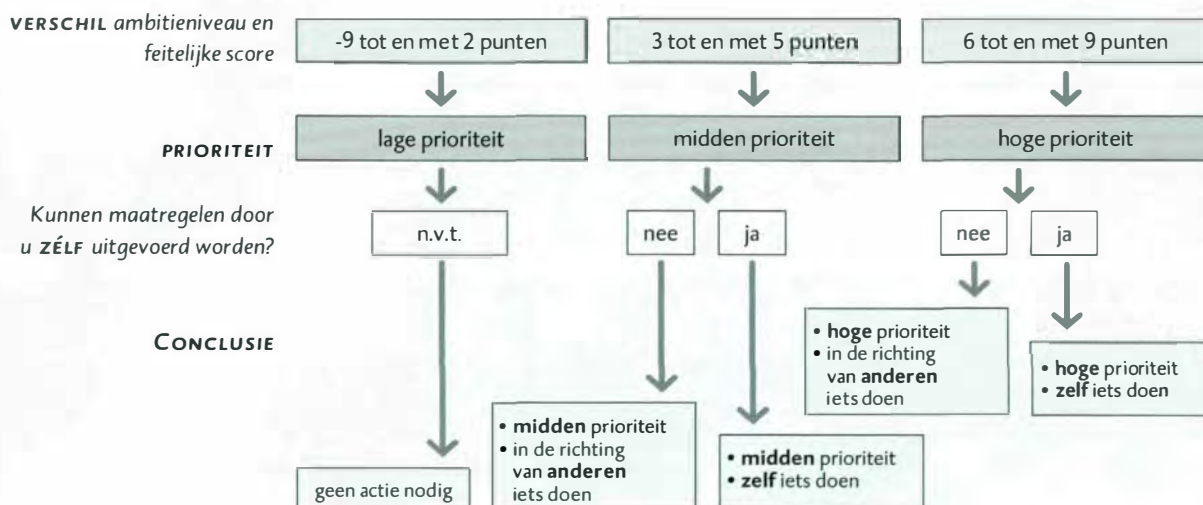
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
Brandtrappen, nooduitgangen e.d. zijn eenvoudig te bereiken ook op momenten dat dat niet wenselijk is.

Maximale score (10):
Brandtrappen, nooduitgangen e.d. zijn beveiligd en onder normale omstandigheden niet te gebruiken.



3.6 Personeelsingang en route

PRESTATIE Het gebouw heeft een aparte ingang en routing voor personeel.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

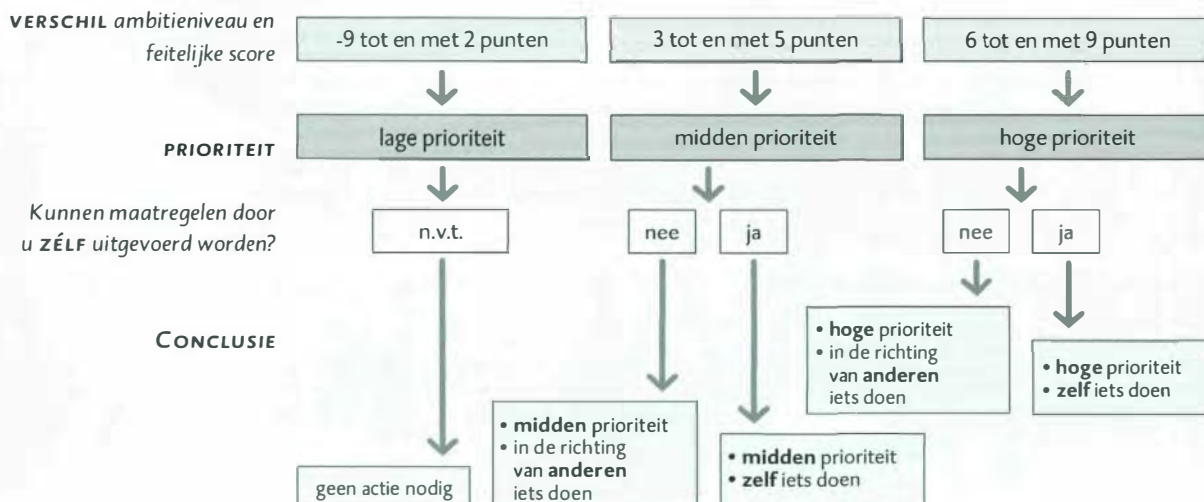
Toelichting Minimale score (1):
Er is geen aparte ingang voor personeel en cliënten/personeel worden door de routing in het gebouw gedwongen samen een lange route af te leggen.

Denk aan:

- aparte in/uitgang
- lengte van de route die samen afgelegd wordt

Maximale score (10):

Er zijn gescheiden routes voor personeel en cliënten die niet in elkaars zicht liggen.



3.7 Deur personeelsingang

PRESTATIE De deur van de personeelsingang is voldoende beveiligd en deze ingang is goed verlicht en ligt in het zicht van woningen/kantoren.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

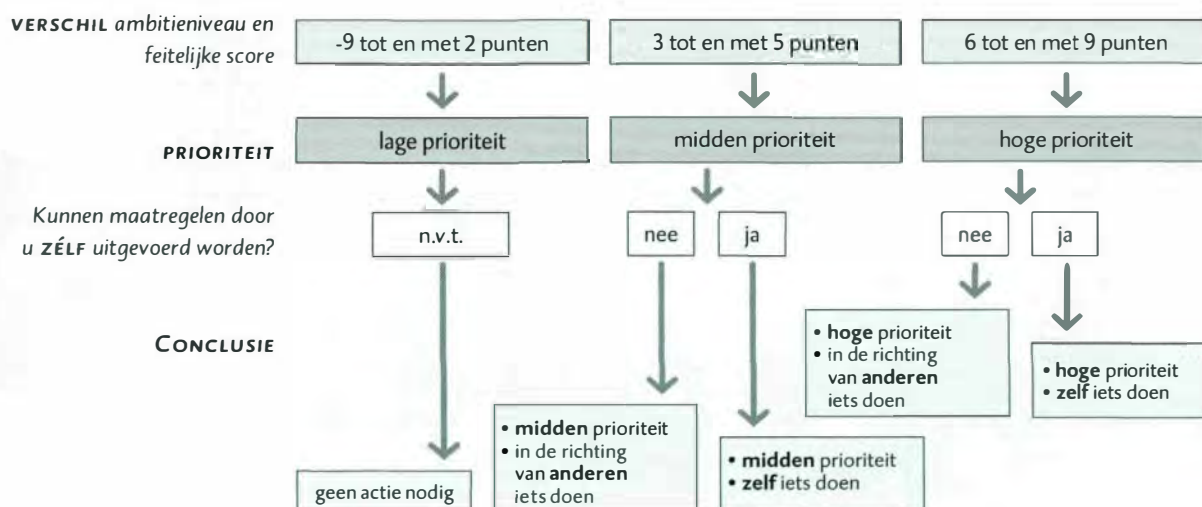
Toelichting Minimale score (1):
Er is weliswaar een (aparte) deur, maar deze is slecht beveiligd en ligt uit het zicht.

Denk aan:

- aparte deur
- deurdranger
- goed slot/stevige deur
- beveiligd glas
- in zicht van personeel/portier/anderen
- verlichtingsniveau

Maximale score (10):

Er is wel een goed beveiligde deur, die bovendien goed verlicht en in het zicht van woningen/kantoren ligt (sociale ogen).



3.8 Aanwezigheid lift

PRESTATIE Er is een veilige lift voor het personeel.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

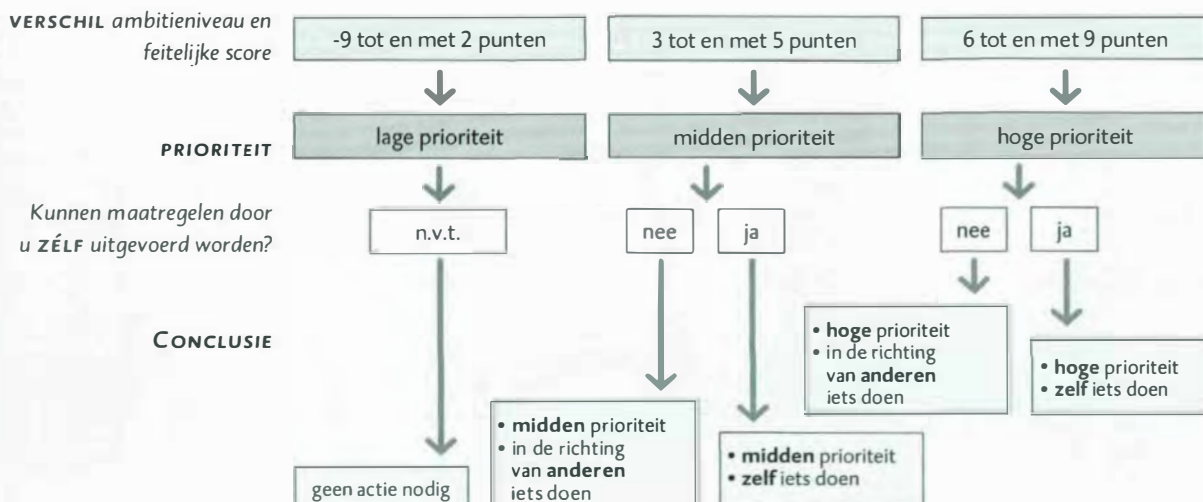
Toelichting Minimale score (1):
Er is een lift die door zowel cliënten als personeel van het gebouw gebruikt wordt met algemeen bedieningspaneel.

Denk aan:

- aparte personeelslift ja/nee
- sleutel personeel andere verdiepingen
- goede verlichting

Maximale score (10):

Er is een eigen lift voor personeel met bedieningspaneel voor sleutels die niet te bereiken is voor cliënten.



3.9 Interieur lift cliënten en/of personeel en cliënten

PRESTATIE De lift is ruim van opzet en niet voorzien van kwetsbare materialen.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):

De lift is klein, krap, voorzien van spiegels, kwetsbaar, en eenvoudig te vernielen plafond (roosters).

Denk aan:

- ruimte
- materiaalgebruik
- licht

Maximale score (10):

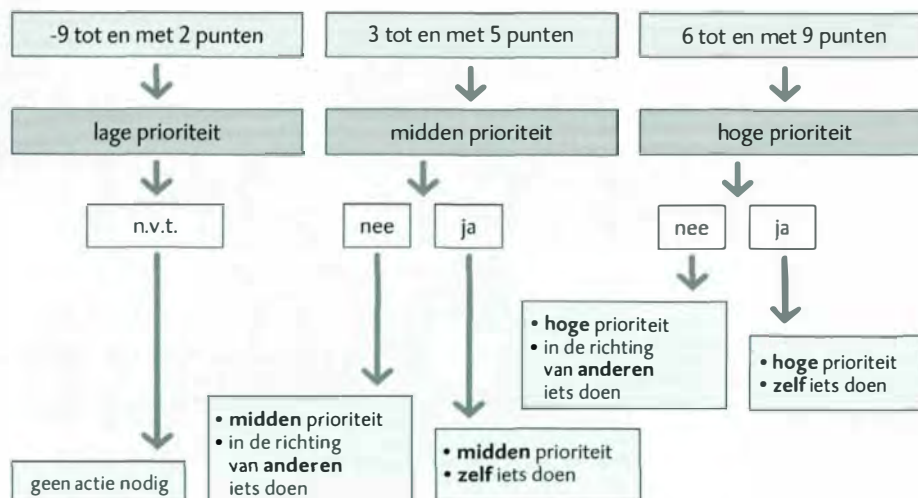
De lift is ruim en niet voorzien van eenvoudig te vernielen materialen.

VERSCHIL ambitieniveau en
feitelijke score

PRIORITEIT

Kunnen maatregelen door
u **ZÉLF** uitgevoerd worden?

CONCLUSIE



**Aandachtspunten voor kantoren die
zich in een bedrijfsverzamelgebouw
bevinden.**

Indien niet van toepassing, 3.10 en 3.11 schrappen.

3.10 Ingang van cliënten

PRESTATIE Bij ingang worden cliënten adequaat ontvangen en doorverwezen.

Omcirkel het
AMBITIONENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):

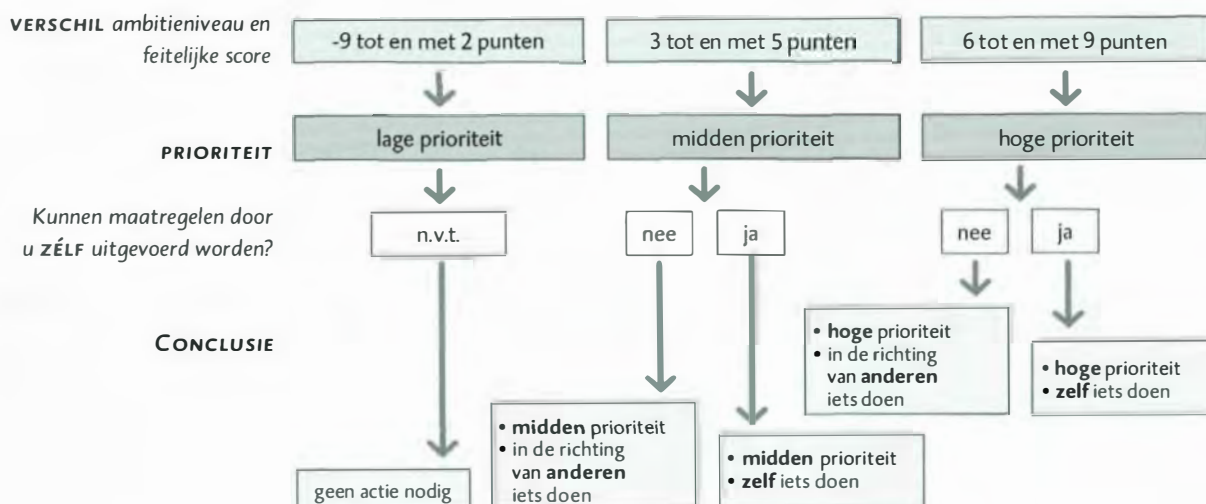
Er is geen portier bij de gemeenschappelijke entree, de deur opent ongezien na aanbellen of staat open en de deur is niet voorzien van deurdranger.

Denk aan:

- portier
- intercom
- camera (CCTV)
- deurdranger

Maximale score (10):

Er is een goed geïnstrueerde klantvriendelijke portier die de cliënt verwijst. De deur moet per cliënt geopend worden.



3.11 Route in gebouw

PRESTATIE De route tussen centrale entree en kantoor is zo kort mogelijk en is duidelijk bewegwijzerd.

Omcirkel het **AMBITIONNIVEAU**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Omcirkel de **FEITELIJKE SCORE**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

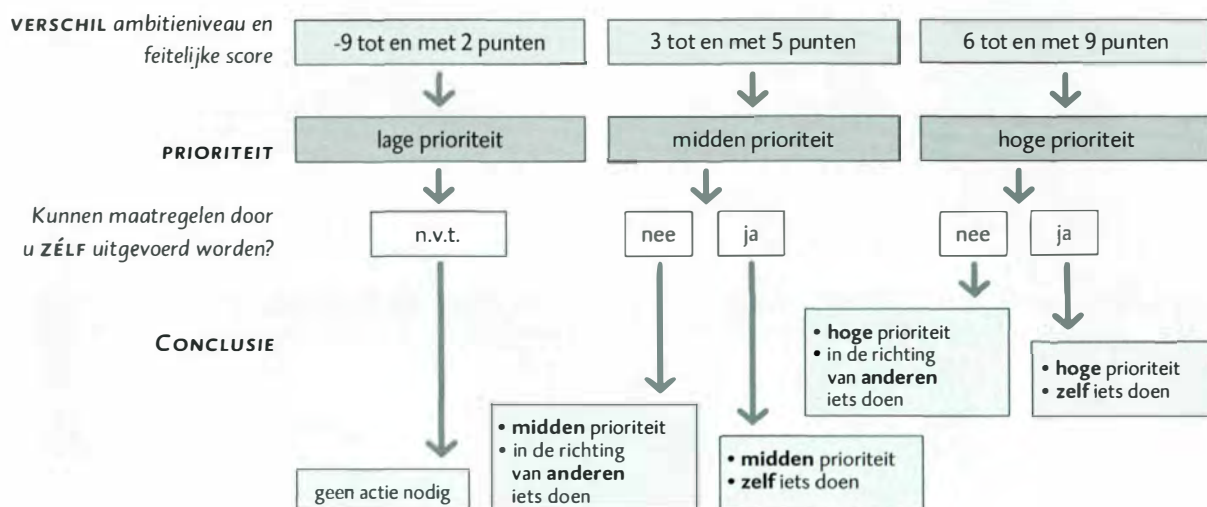
Toelichting Minimale score (1):
Er is een lange, niet of slecht bewegwijzerde route.

Denk aan:

- situering kantoor in gebouw
- kwaliteit van bewegwijzering
 - grootte/helderheid/zichtbaarheid
 - aantal
 - meertaligheid/logo

Maximale score (10):

Korte en heldere bewegwijzerde route in gebouw (in entree-portaal, trappenhuizen, liften en gangen).



Voorzieningen 4

4.1 Toiletten publieksruimte

PRESTATIE In de publieksruimte zijn, goede en goed bereikbare toiletten aanwezig.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

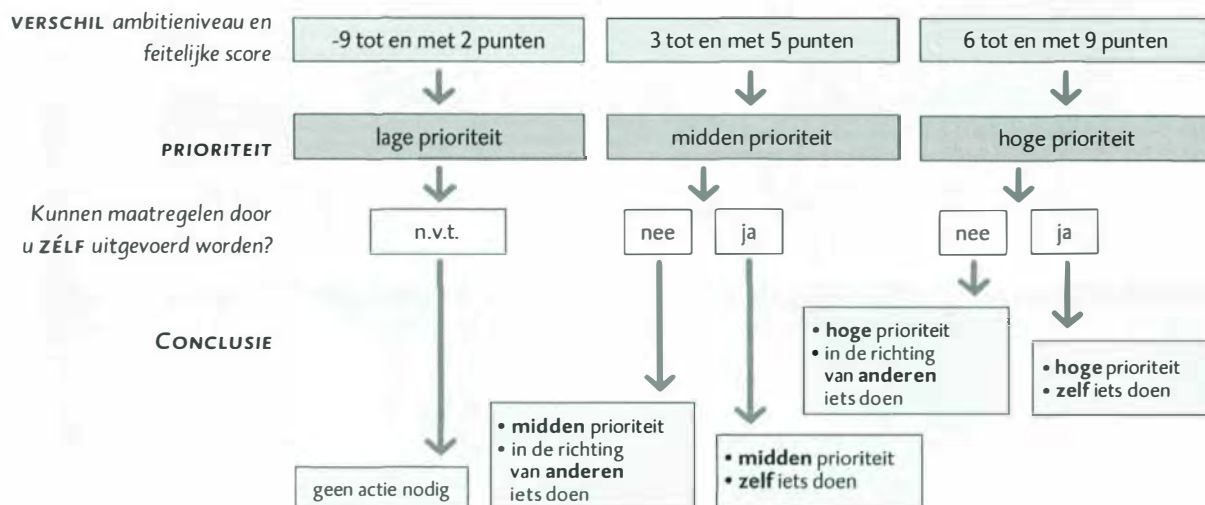
Toelichting Minimale score (1):
Er zijn geen toiletten in de publieksruimte (dus moeten cliënten elders of in het personeelsdeel naar het toilet).

Denk aan:

- publiekstoilet ja/nee
- mate van gemeenschappelijk gebruik voorruimte (halletje, wastafel)
- aantal dames- en of herentoiletten
- (dubbelgebruik) invalidentoilet

Maximale score (10):

Er is tenminste één dames en een herentoilet elk met eigen entree en eigen wastafel en er is een invalidentoilet.



THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS
1207 EAST 58TH STREET
CHICAGO, ILLINOIS 60637
TEL: 773-709-3400
FAX: 773-709-3401
WWW.CHICAGO.PRESS.EDU

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS
1207 EAST 58TH STREET
CHICAGO, ILLINOIS 60637
TEL: 773-709-3400
FAX: 773-709-3401
WWW.CHICAGO.PRESS.EDU

4.2 Telefoon publieksruimte

PRESTATIE Er bestaat voor cliënten de mogelijkheid te telefoneren.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

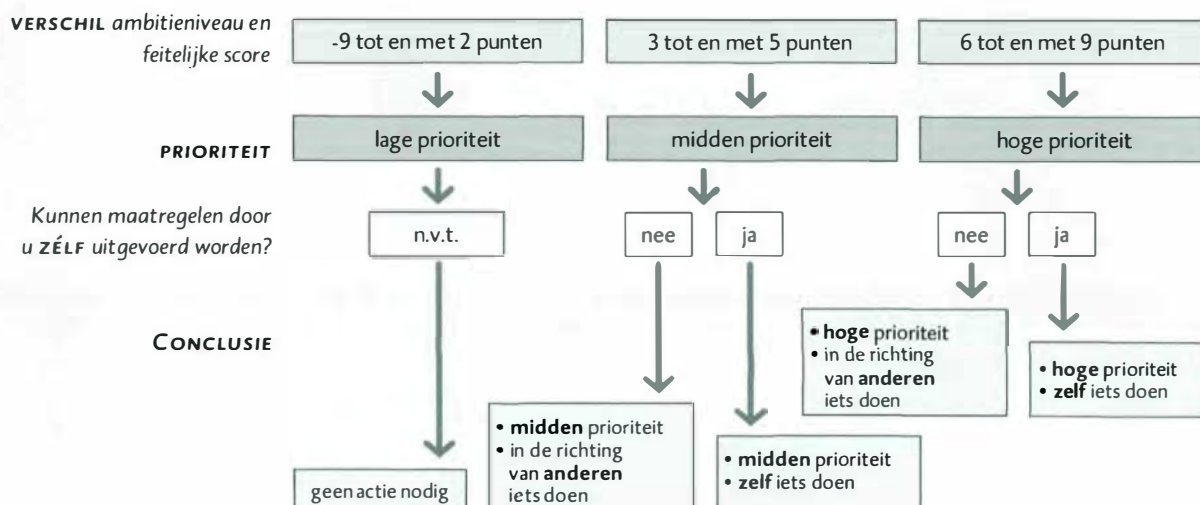
Toelichting Minimale score (1):
Er is geen telefoon beschikbaar binnen een straal van 25 m. van de wachtruimte.

Denk aan:

- telefoon
 - op de balie
 - elders in de wachtruimte/gang
- munten
- kaart
- afscherming (akoestiek)

Maximale score (10):

Er zijn afgeschermdde publiekstelefoons (zowel munt als telefoonkaart).



4.3 Koffie en frisdranken voorziening publieksruimte

PRESTATIE De mogelijkheid bestaat tegen minimumprijs drinken te krijgen.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

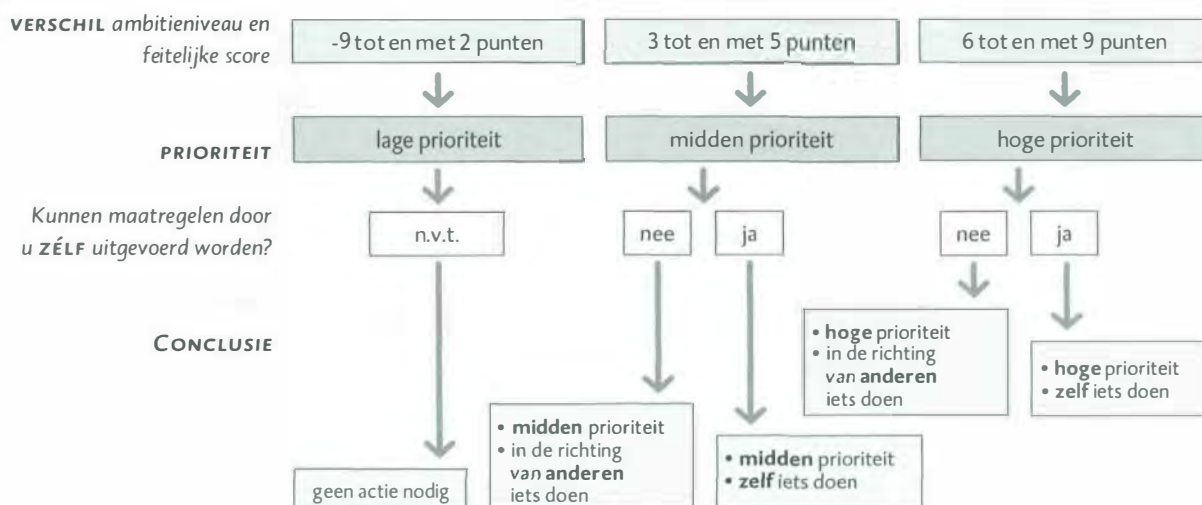
Toelichting Minimale score (1):
Er is geen mogelijkheid een consumptie te krijgen.

Denk aan:

- mogelijkheid ja/nee
 - beperkt (één drank)
 - uitgebreid
- mogelijkheid uitgebreid
- prijs
- mogelijkheid levert ellende op (morsen/kliederen, gooien met hete dranken, kopjes, kannen, schotels)

Maximale score (10):

Er is een mogelijkheid goedkope consumpties te nemen zonder dat dit leidt tot vervuiling en/of onveiligheid.



4.4 Kinderopvang cliënten

PRESTATIE Voor cliënten met kinderen is desgewenst (tijdens het wachten en het voeren van het gesprek met de medewerker) kinderopvang aanwezig.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

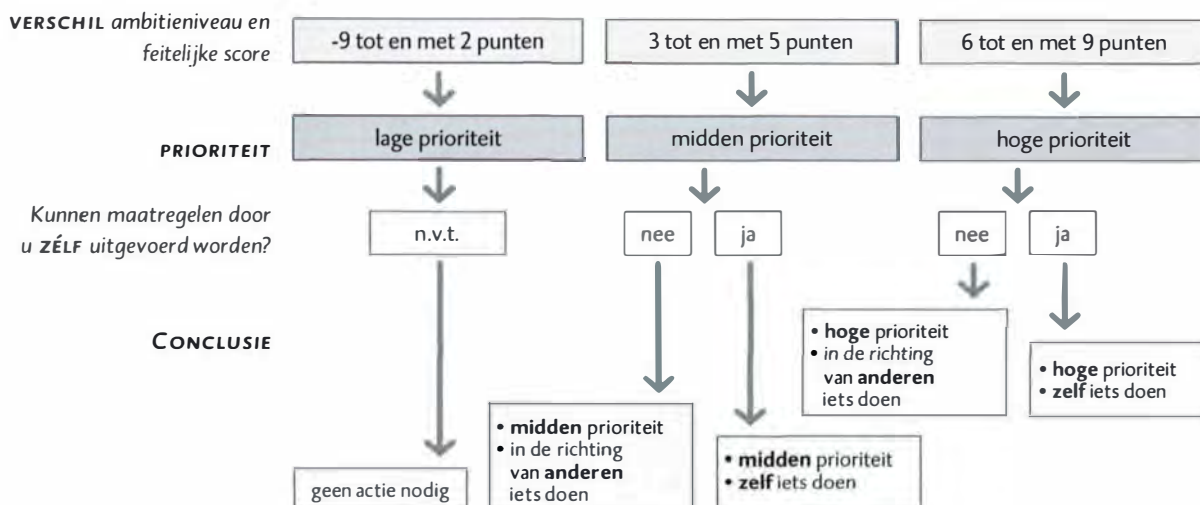
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
Mogelijkheid is er niet; kinderen moeten in de wachtruimte blijven.

Maximale score (10):
Mogelijkheid is er en er wordt onder toezicht op kinderen gepast.





Entree/wachtruimte/balie 5

5.1 Duidelijke ontvangst

PRESTATIE Het is de cliënt direct duidelijk waar hij/zij moet zijn bij het betreden van het kantoor.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

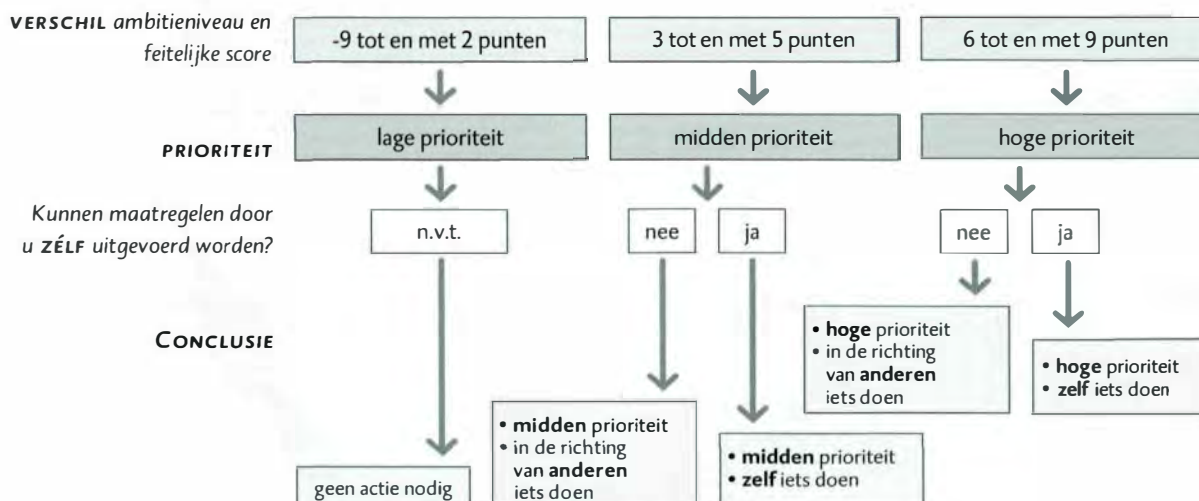
Toelichting Minimale score (1):
Er is geen portier/baliemedewerker; de cliënt gaat meteen naar de balieruimte. Er is géén nummertjes apparaat.

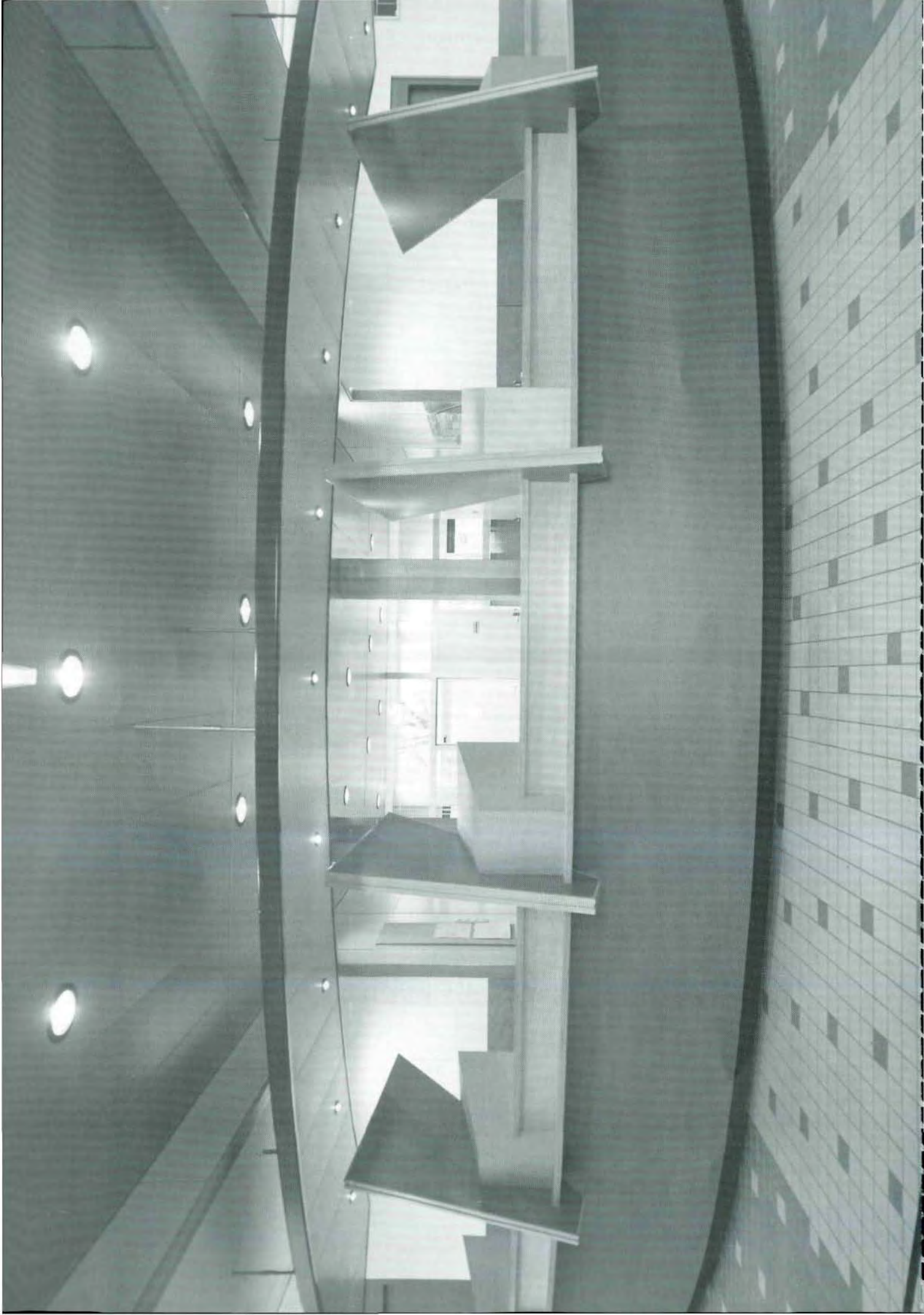
Denk aan:

- mate van visueel contact
- moment van visueel contact

Maximale score (10):

De baliemedewerker/portier heeft te allen tijde zicht op binnenkomende cliënten (al vanaf het moment dat lift of trappenhuis verlaten wordt) en de cliënt gaat via een nummertjesapparaat naar de wachtruimte van de balie.





5.2 Privacy in wachtruimte

PRESTATIE De cliënt die op dat moment met de portier/baliemedewerker praat geniet voldoende privacy.

Omcirkel het **AMBITIENIVEAU**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de **FEITELIJKE SCORE**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

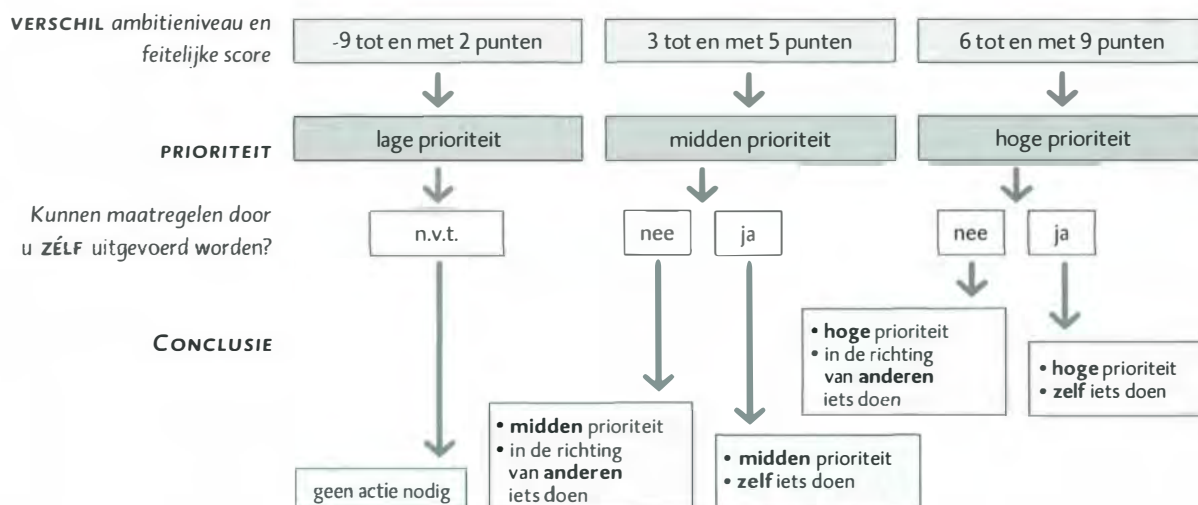
Toelichting Minimale score (1):
Bij de balie staan/hangen meerdere wachtenden die zich mengen in de (intake)-gesprekken waardoor mede zicht op wachtruimte wordt belemmerd.

Denk aan:

- fysieke afstand
 - binnenkomende wachtenden
 - zittende wachtenden
- akoestiek

Maximale score (10):

De balie heeft verticale geluidsabsorberende schotten en/of is zo vormgegeven dat de onderlinge afstand en de afstand tot de wachtenden optimaal is.



5.3 Hoogte balie

PRESTATIE De balie is zo vormgegeven dat er geen al te groot hoogteverschil bestaat tussen cliënt en medewerker.

Omcirkel het **AMBITIENIVEAU**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de **FEITELIJKE SCORE**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

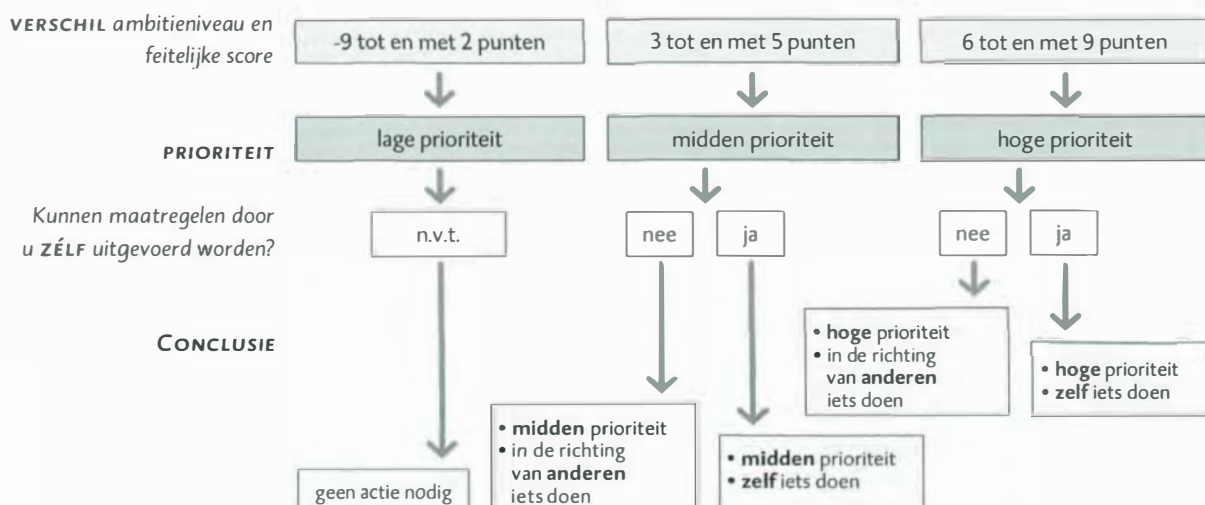
Toelichting Minimale score (1):
De medewerker kijkt op de cliënt neer of vice versa.

Denk aan:

- stoel medewerker
- aparte ruimte invaliden
- op hoogte instelbare balie

Maximale score (10):

Cliënt en medewerker hebben op circa 1.10 m oogcontact; er bestaat een systeem waardoor invaliden tot die hoogte kunnen komen.



5.4 Vormgeving balie

PRESTATIE De balie is zo vormgegeven dat de portier/baliemedewerker voldoende beschermd wordt tegen een kwaadwillende cliënt.

Omcirkel het **AMBITIENIVEAU**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de **FEITELIJKE SCORE**

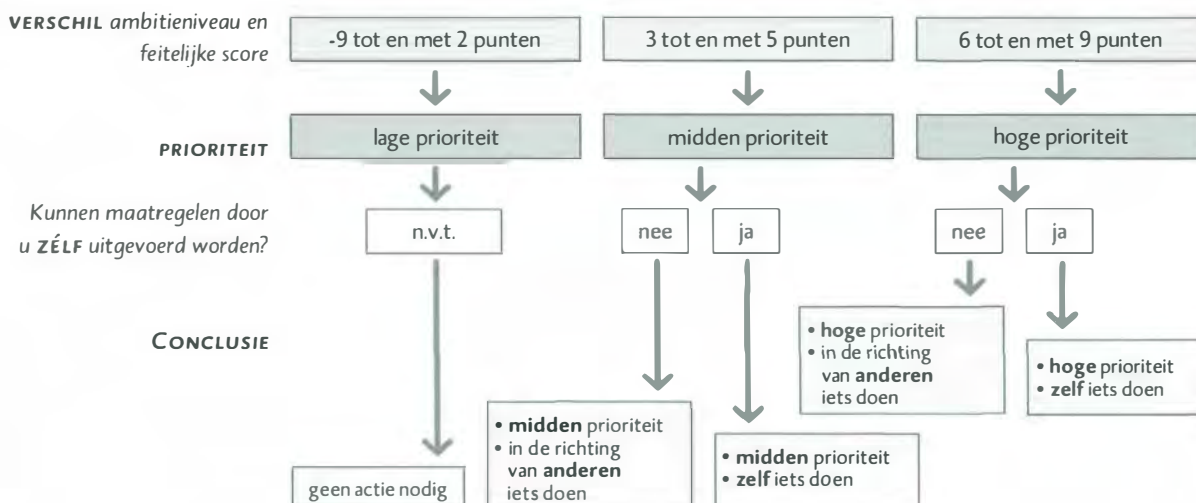
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
Een agressieve cliënt kan de balie eenvoudig overklimmen en/of er overheen grijpen, spugen, gooien.

Denk aan:

- hellingshoek balie
- breedte balie
- fysieke scheiding

Maximale score (10):
Een agressieve cliënt kan de balie niet op eenvoudige wijze overklimmen, en/of er overheen grijpen, spugen, gooien.



5.5 Zicht vanuit balie/portiersruimte

PRESTATIE De portier of baliemedewerker in de wachtruimte kan te allen tijde zien wie het kantoor betreedt of verlaat (let op obstakels).

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

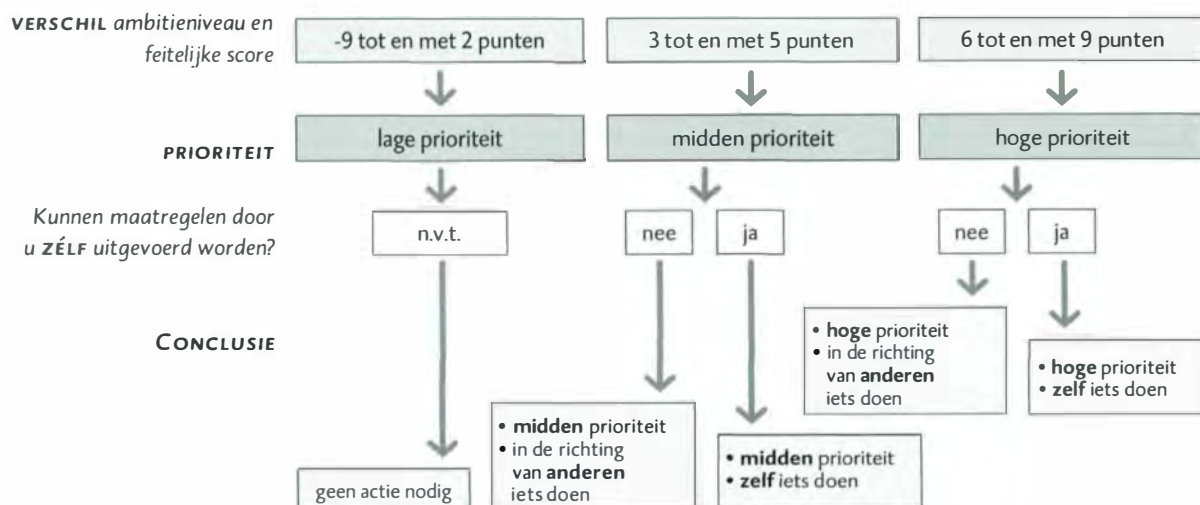
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
Er zijn plekken (waaronder de entree) waar geen zicht op is vanaf de (portiers)balie.

Maximale score (10):
Er is overal zicht op, zowel op toegang toiletten, entree en portaal als gehele ruimte.



5.6 Vluchtweg portier/baliemedewerker

PRESTATIE De portier of baliemedewerker kan in noodgevallen snel weg zonder langs de cliënten te moeten.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

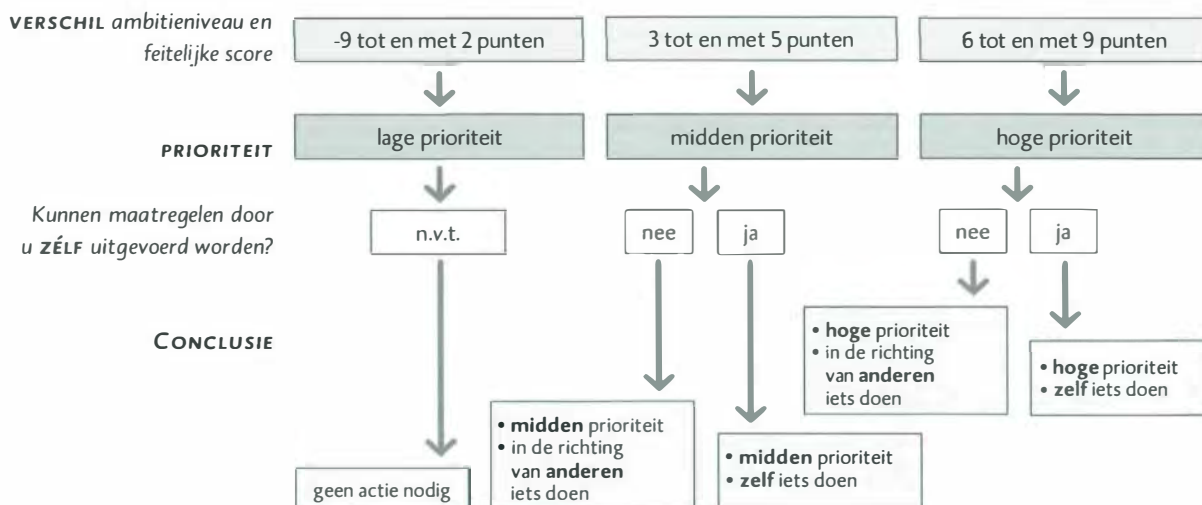
Toelichting Minimale score (1):
Medewerker moet door wachtruimte.

Denk aan:

- route
- stevigheid afsluitbare deur
- snel te openen/sluiten

Maximale score (10):

Balie staat in direct contact met een goed afsluitbare werkruimte/personeelsruimte.



5.7 Zicht op portier/baliemedewerker

PRESTATIE Collega's hebben permanent zicht op de portier/baliemedewerker.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

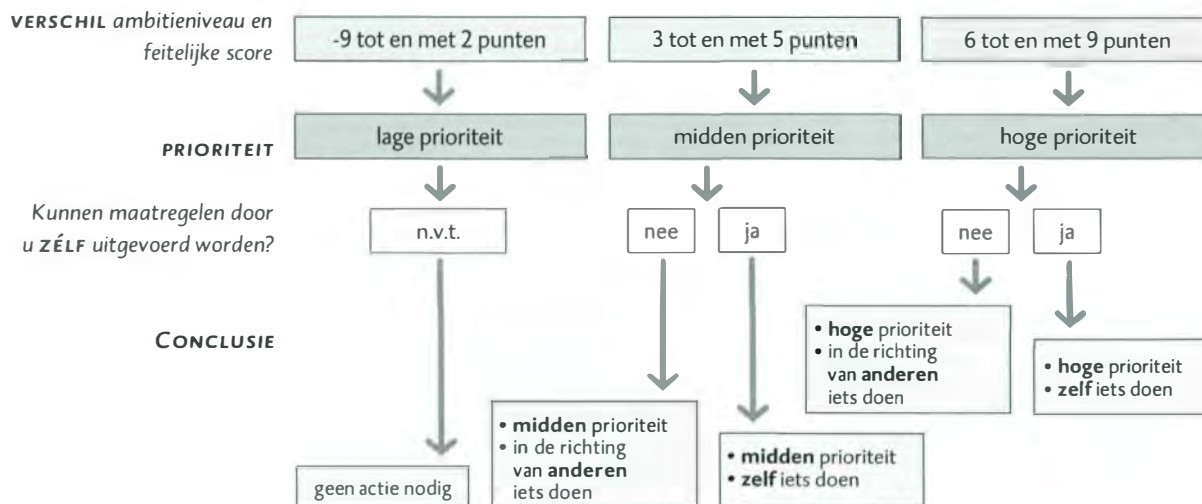
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
Er is geen zicht vanuit personeelsruimten op portiersloge of balie.

Maximale score (10):
Er is door verschillende personen onder verschillende invalshoeken zicht op de balie.



5.8 Alarmeren collega's

PRESTATIE De portier/baliemedewerker kan in voorkomende gevallen snel collega's alarmeren.

Omcirkel het **AMBITIENIVEAU**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de **FEITELIJKE SCORE**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

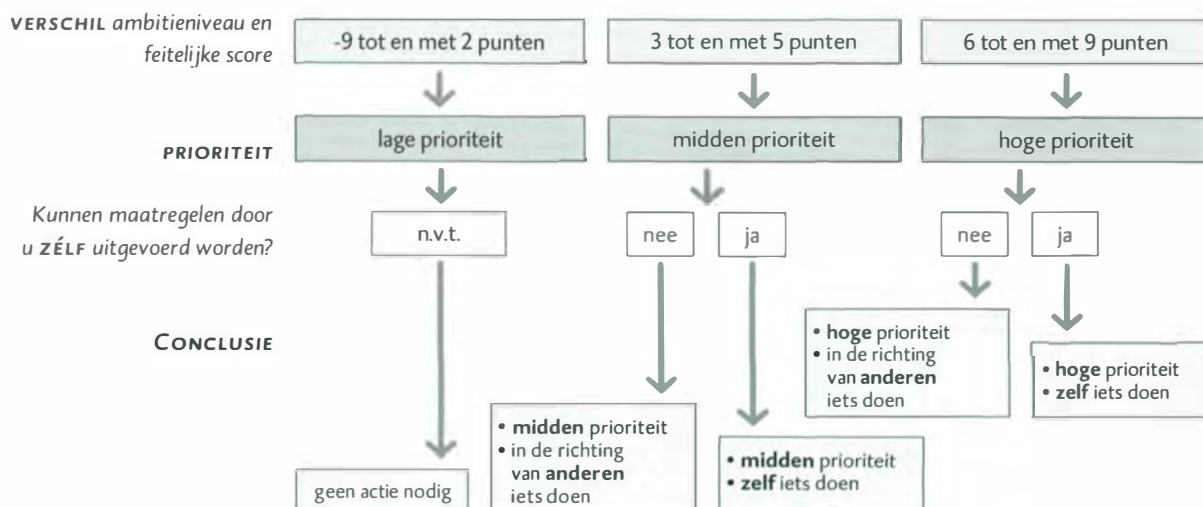
Toelichting Minimale score (1):
Er is géén alarmknop en geen mogelijkheid snel in een andere werkruimte te komen.

Denk aan:

- luid alarm vast aan tafel/muur
- stil alarm vast aan tafel/muur
- stil alarm op lichaam en in de buurt (meerdere knoppen dus)
- vluchtweg
- vertragend obstakel tussen medewerker/cliënt
- snel dicht te trekken en te vergrendelen deur

Maximale score (10):

Er is altijd een (stil) alarmknop in de directe omgeving van de medewerker aanwezig (op lichaam gedragen) en daarnaast een veilige manier om in een andere werkruimte te komen.



5.9 Lichtinval

PRESTATIE De inval van daglicht is dermate dat cliënt en medewerker elkaar goed kunnen zien (dus geen contouren).

Omcirkel het **AMBITIENIVEAU**

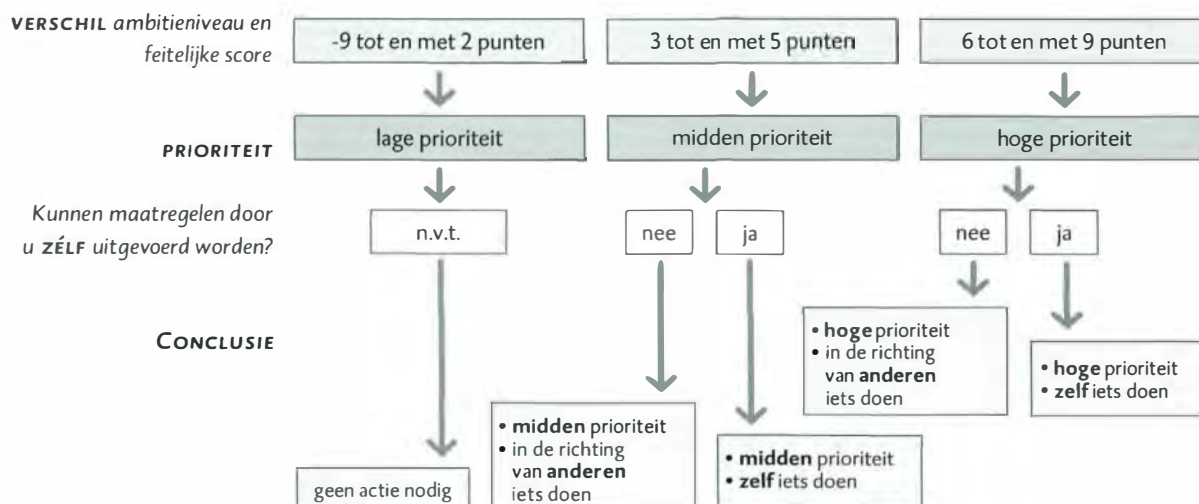
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de **FEITELIJKE SCORE**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
Er is sprake van een sterke lichtinval van achter medewerker en/of cliënt.

Maximale score (10):
Er is gelijkmatig verdeeld licht aan beide zijden van de balie (zeker van belang bij glazen loket).



De wachtruimte 6

6.1 Zitcomfort stoelen

PRESTATIE Het zitcomfort voor de wachtende cliënten is (zeer) goed.

Omcirkel het **AMBITIENIVEAU**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de **FEITELIJKE SCORE**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

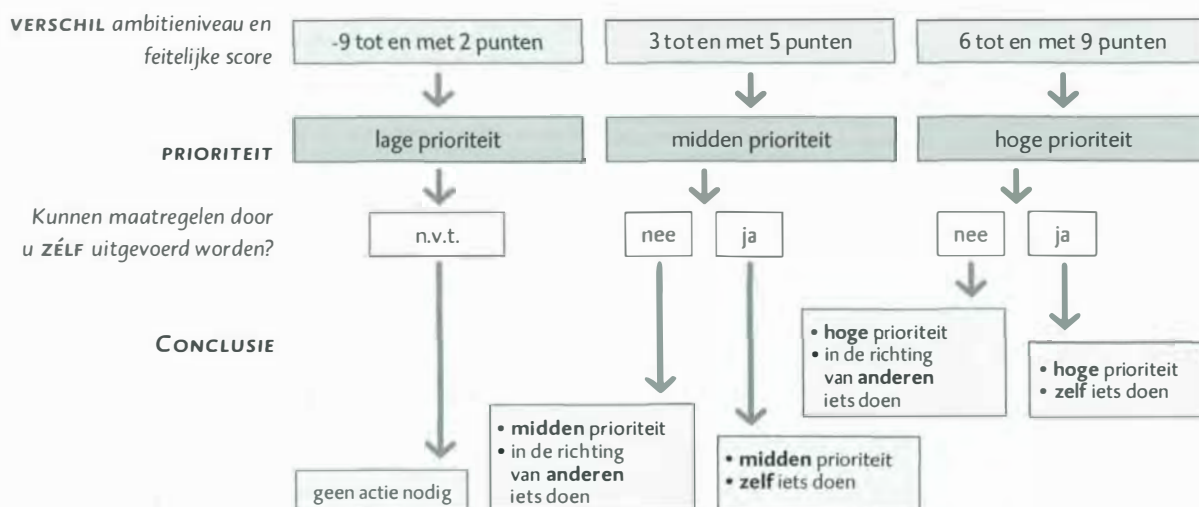
Toelichting Minimale score (1):
Wachtruimte met harde stoelen als 'bioscoop', te dicht op elkaar.

Denk aan:

- aantal stoelen
- extra stoelen
- materiaal
- separatie (leuning/afstand)
- plaatsing t.o.v. elkaar

Maximale score (10):

Er zijn voldoende comfortabele stoelen, die niet te dicht op elkaar staan en die zo geschakeld zijn dat er geen 'bioscoop-gevoel' van uitstraalt; daarnaast zijn er extra stoelen voor noodgevallen. De ruimte biedt wachtgelegenheid voor invaliden met invalidenwagens.



6.2 'Klimaat'

PRESTATIE Klimaat in de wachtruimte is goed; niet te koud/warm of benauwd.

Omcirkel het **AMBITIENIVEAU**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Omcirkel de **FEITELIJKE SCORE**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

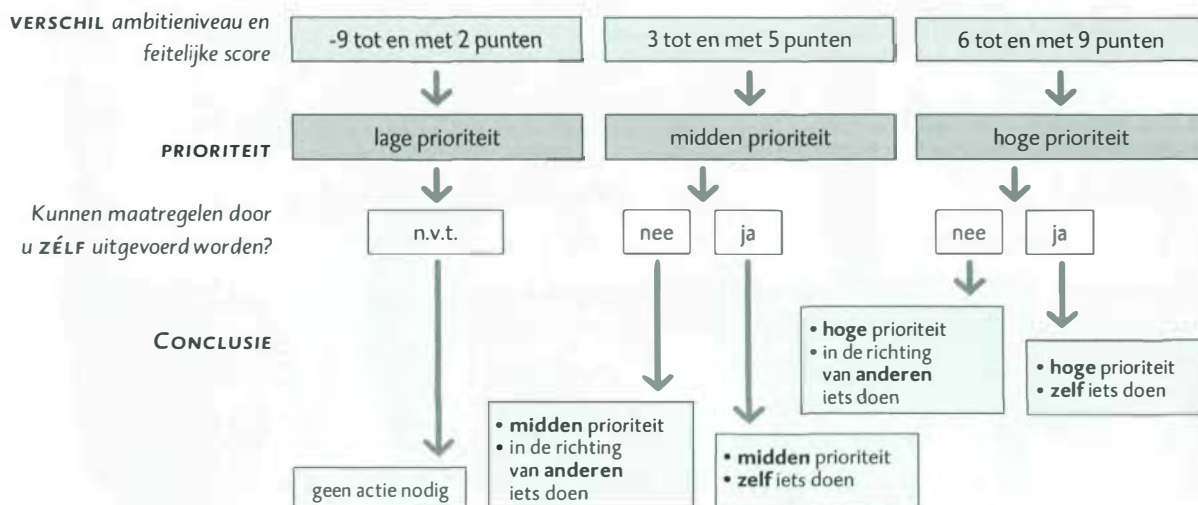
Toelichting Minimale score (1):
Verwarming en ventilatie worden centraal geregeld; ramen kunnen niet open.

Denk aan:

- verwarming (bediening)
- ventilatie
- ramen

Maximale score (10):

Wachtruimte biedt mogelijkheid tot openzetten van ramen en verwarming; er is ventilatie.





6.3 Belichting en verlichting

PRESTATIE Daglichttoetreding en/of verlichting van de ruimte is kwalitatief goed.

Omcirkel het
AMBITIONENIVEAU

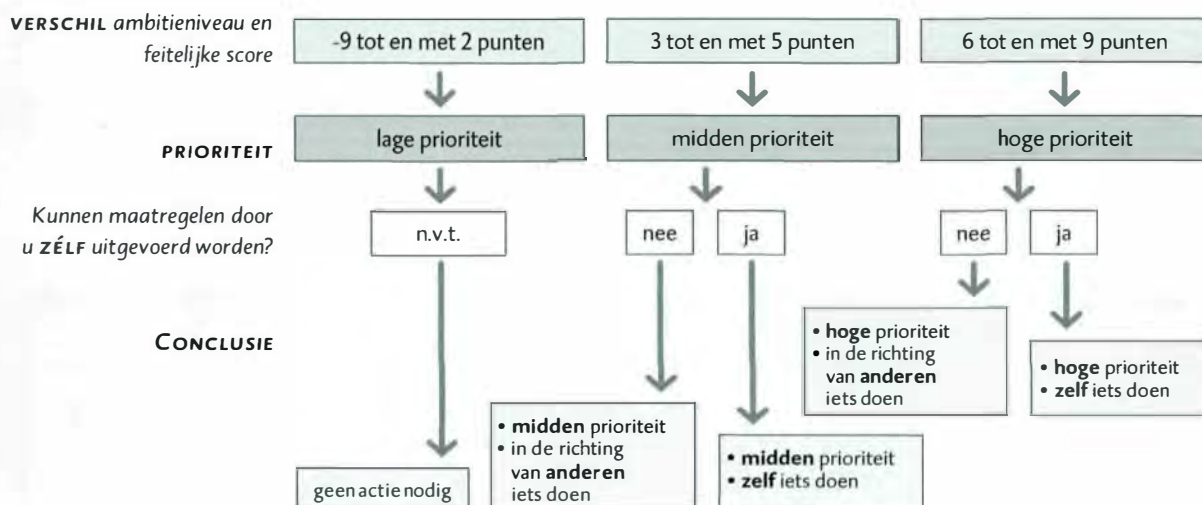
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
het licht is kil en niet overal gelijkmatig, waardoor gezichten vertekenen en men bijvoorbeeld slecht kan lezen.

Maximale score (10):
Het licht is warm en gelijkmatig verdeeld.



6.4 Akoestiek en geluidsisolatie

PRESTATIE Akoestiek en geluidsisolatie zijn goed met elkaar in evenwicht.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

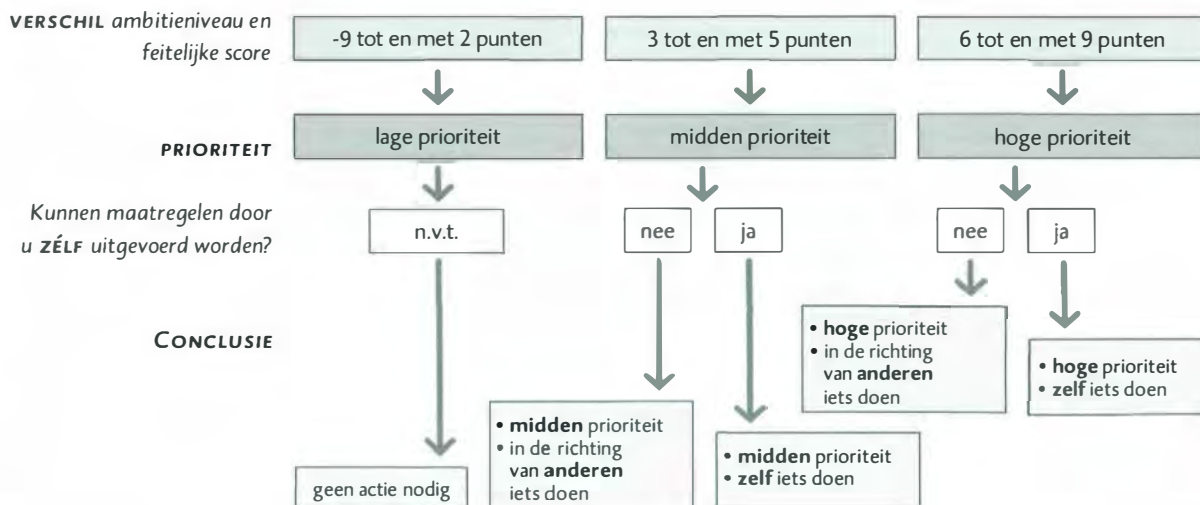
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
Wachtende cliënt hoort wat er aan de balie gezegd wordt en hoort ook wat er in de eventuele spreekkamers gezegd wordt.

Maximale score (10):
Beide onderdelen zijn akoestisch goed: men hoort niets wat er in de spreekkamer en aan de balie wordt gezegd.





6.5 Afleiding

PRESTATIE Er is voldoende afleiding voor de wachtende cliënten.

Omcirkel het **AMBITIENIVEAU**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de **FEITELIJKE SCORE**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

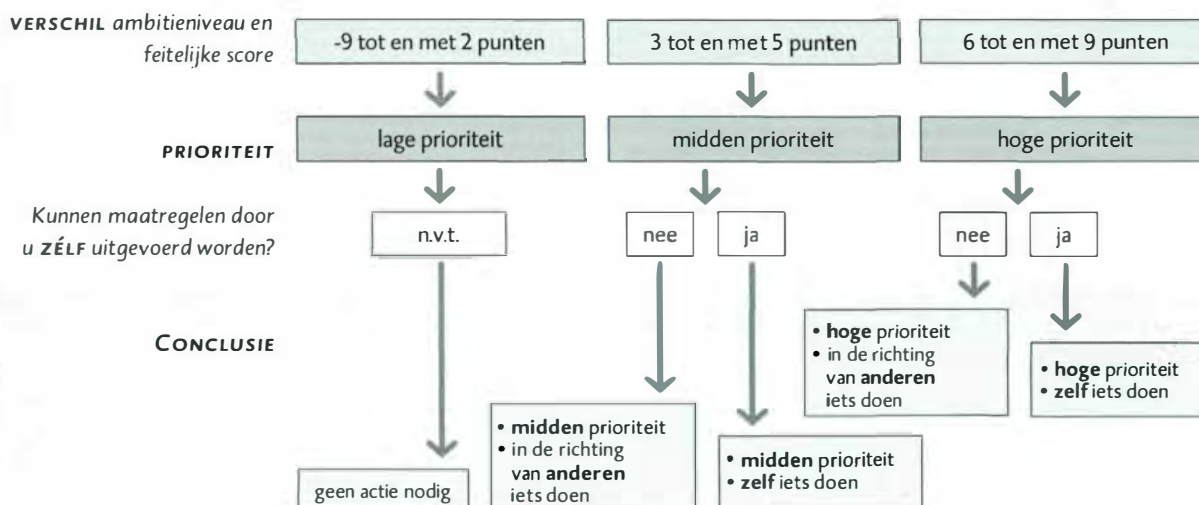
Toelichting Minimale score (1):
Er zijn geen ramen, er is geen leesvoer en/of andere afleiding.

Denk aan:

- leesvoer
- actualiteit leesvoer
- speelgoed
- zicht naar buiten

Maximale score (10):

Er is actueel leesvoer, speelgoed en de mogelijkheid om door het raam naar een interessante omgeving te kijken.



6.6 Kleuren

PRESTATIE De in de wachtruimte toegepaste kleuren zijn rustgevend.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

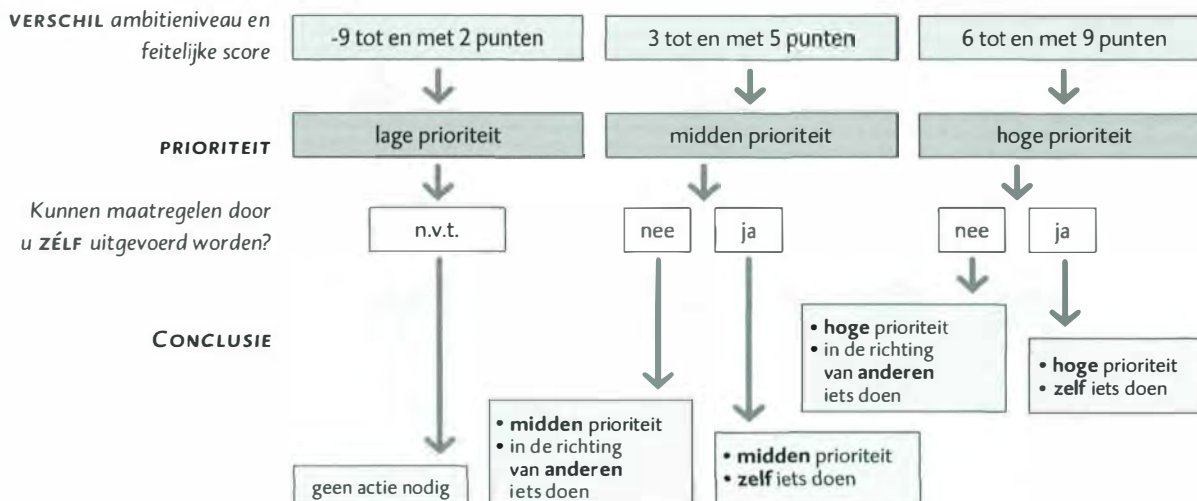
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
De wachtruimte heeft felle kleuren (rood/geel) en drukke patronen of sombere, donkere kleuren.

Maximale score (10):
De wachtruimte heeft rustige, heldere kleuren in blauwe, groene of roze tinten.



6.7 Verzorgde indruk

PRESTATIE De wachtruimte als geheel maakt een verzorgde, niet armoedige, maar ook niet te protserige indruk.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
Wachtruimte ziet er armoedig of juist protserig uit.

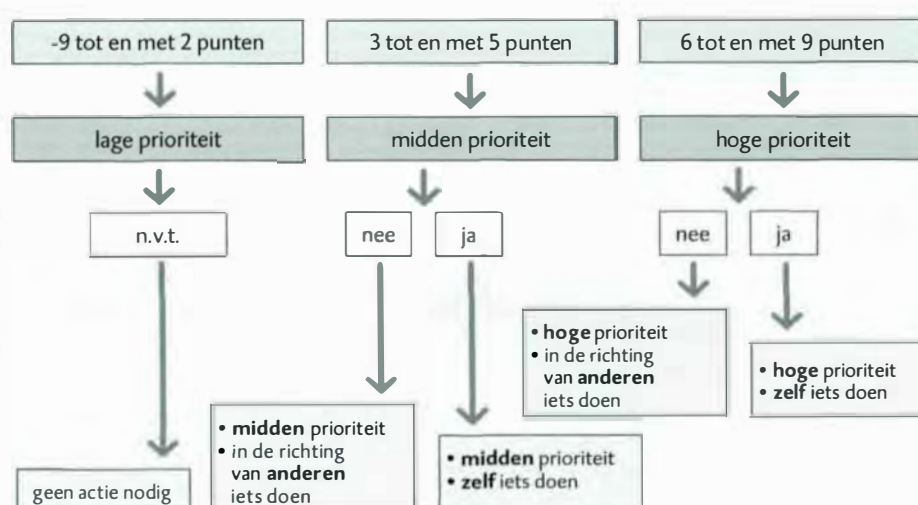
Maximale score (10):
Wachtruimte ziet er verzorgd uit.

VERSCHIL ambitieniveau en
feitelijke score

PRIORITEIT

Kunnen maatregelen door
u **ZÉLF** uitgevoerd worden?

CONCLUSIE





6.8 Rokers gedeelte

PRESTATIE De wachtruimte voorziet in een gedeelte waar het roken door cliënten is toegestaan.

Omcirkel het **AMBITIENIVEAU**

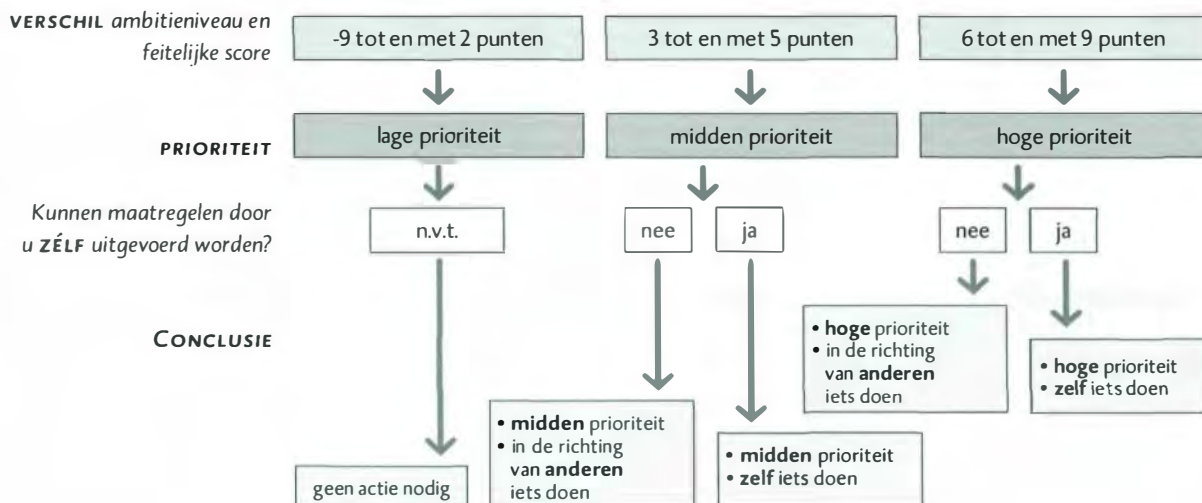
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de **FEITELIJKE SCORE**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
In de wachtruimte is geen gelegenheid om te roken zonder de nietrokers te hinderen.

Maximale score (10):
De wachtruimte voorziet in een apart rokersgedeelte.



THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

De spreekkamers 7



7.1 Voortdurend toezicht

PRESTATIE Er is voortdurend toezicht van andere medewerkers op wat zich in spreekkamers of vergelijkbare ruimte afspeelt.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Toelichting Minimale score (1):
De spreekkamers hebben geen ramen.

Denk aan:

- smalle glazen ramen
- baliezijde
- zijde personeelsruimte

Maximale score (10):

De spreekkamer staat in half open verbinding met andere ruimten.

VERSCHIL ambitieniveau en
feitelijke score

-9 tot en met 2 punten

3 tot en met 5 punten

6 tot en met 9 punten

PRIORITEIT

lage prioriteit

midden prioriteit

hoge prioriteit

Kunnen maatregelen door
u **ZÉLF** uitgevoerd worden?

n.v.t.

nee

ja

nee

ja

CONCLUSIE

geen actie nodig

• **midden** prioriteit
• in de richting
van **anderen**
iets doen

• **midden** prioriteit
• **zelf** iets doen

• **hoge** prioriteit
• in de richting
van **anderen**
iets doen

• **hoge** prioriteit
• **zelf** iets doen

7.2 Vluchtweg

PRESTATIE De medewerker kan de spreekkamer betreden en verlaten zonder langs de cliënt te moeten.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

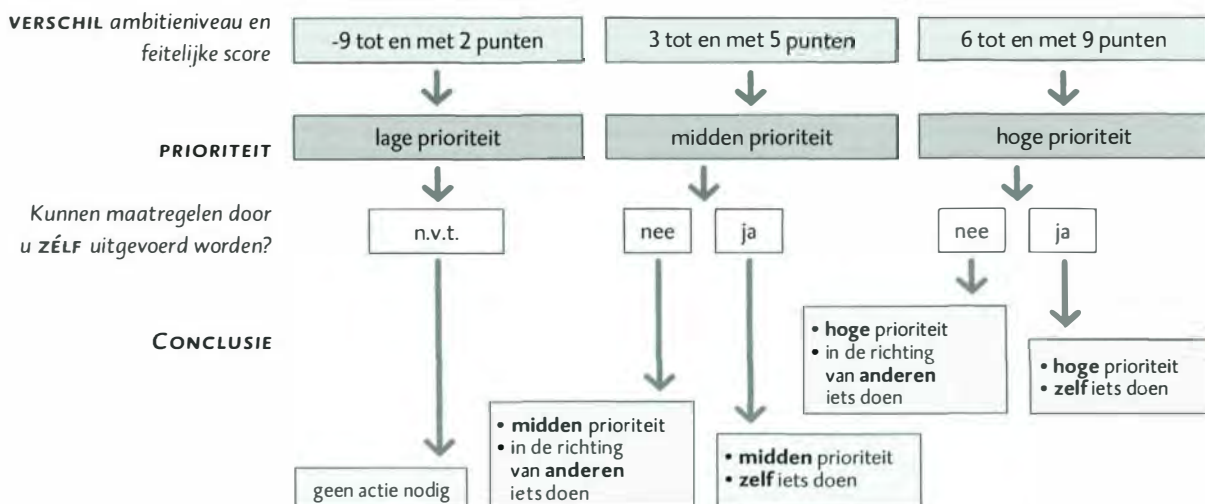
Toelichting Minimale score (1):
De spreekkamers hebben één deur/opening, waar zowel medewerker als cliënt in en uit moeten.

Denk aan:

- vluchtroute
- stevigheid afsluitbare deur
- snel te sluiten/vergrendelen
- aanwezigheid werkruimte derden

Maximale score (10):

De spreekkamers hebben twee openingen; deur/opening voor de medewerker komt direct in ruimte uit waar zich altijd personeel bevindt.



7.3 Bewegen deuren

PRESTATIE De deuren in de spreekkamers gaan naar buiten toe open en zijn van buiten afsluitbaar.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

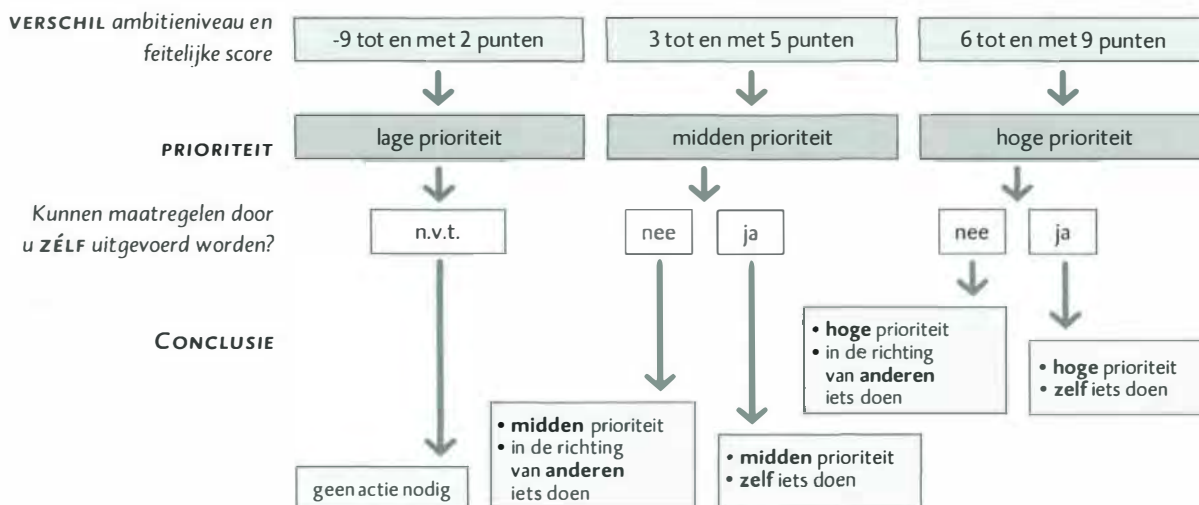
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
De deuren gaan naar binnen toe open.

Denk aan:

- afsluitbaarheid
 - binnen
 - buiten

Maximale score (10):
De cliëntdeur gaat naar buiten toe open en de medewerkerdeur naar buiten; deze valt in het slot (en is in noodgevallen afsluitbaar aan de buitenzijde).



7.4 Belichting en verlichting

PRESTATIE De belichting en verlichting zijn dusdanig dat cliënt en medewerker elkaars gezicht goed kunnen zien.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

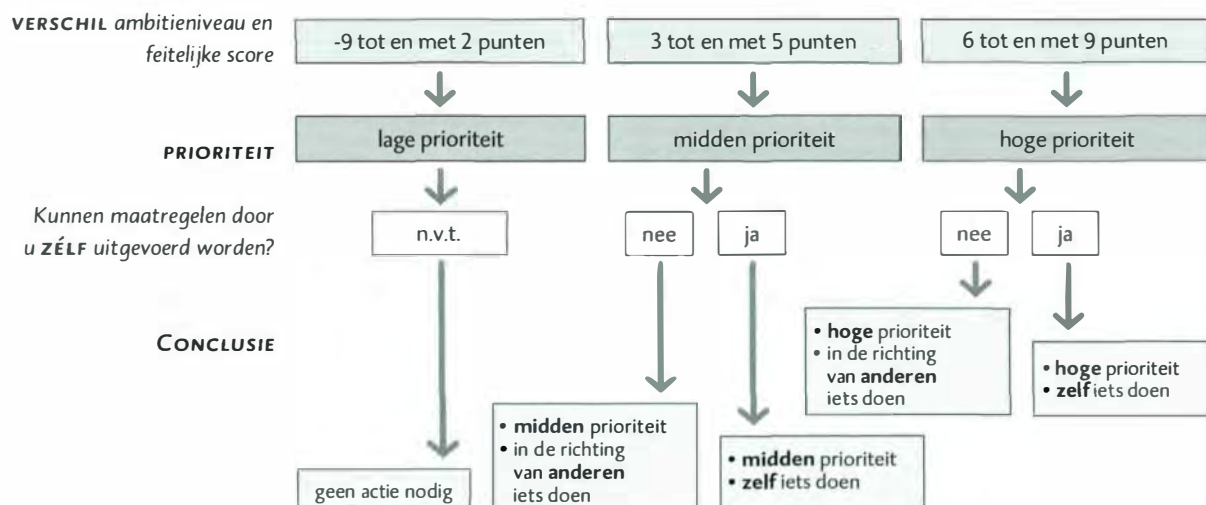
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
Door invallend daglicht ziet de cliënt de medewerker alleen als silhouet (of omgekeerd).

Maximale score (10):
Belichting en verlichting oogt aan beide zijden van de tafel goed.



7.5 Geluidsisolatie/akoestiek

PRESTATIE De geluidsisolatie/akoestiek is dusdanig dat de cliënt niet woordelijk kan horen wat zich in aangrenzende ruimten afspeelt.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

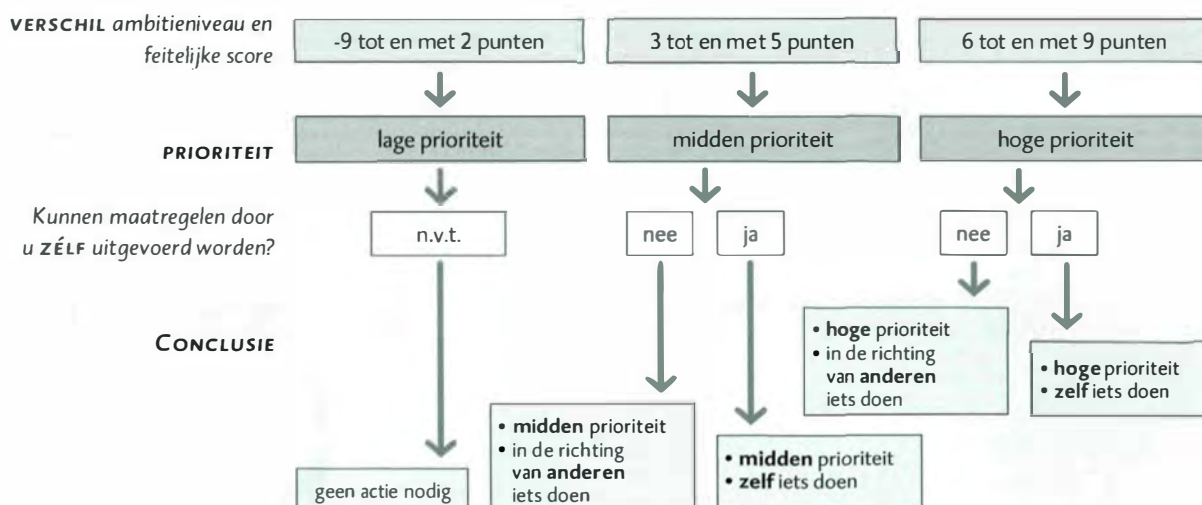
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
Cliënt hoort andere cliënten in spreekkamers en wachtkamer.

Maximale score (10):
Cliënt kan andere cliënt niet horen.



7.6 Stoelen (meubilair)

PRESTATIE De stoelen zijn aangenaam en niet vastgeklonken aan de vloer.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

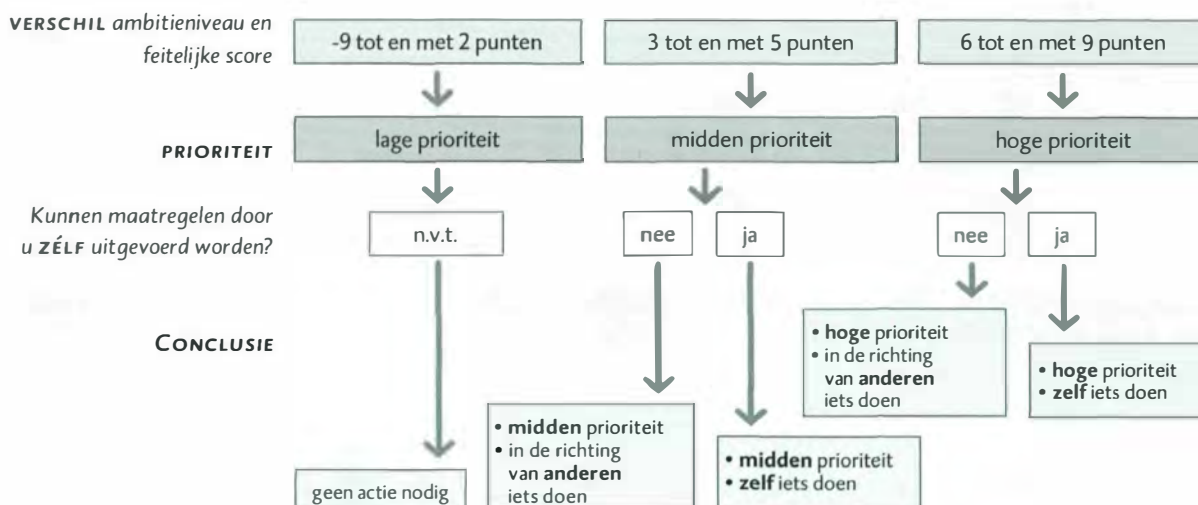
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Toelichting Minimale score (1):
De stoelen zitten spijkervast aan de vloer en zijn onaangenaam in het gebruik.

Maximale score (10):
De stoelen zijn los en vormen door de aard (te zwaar) of door inrichting kamer geen bedreiging voor medewerker.



7.7 Inrichting spreekkamer

PRESTATIE Kamer is qua aankleding en kleurstelling prettig.

Omcirkel het **AMBITIENIVEAU**

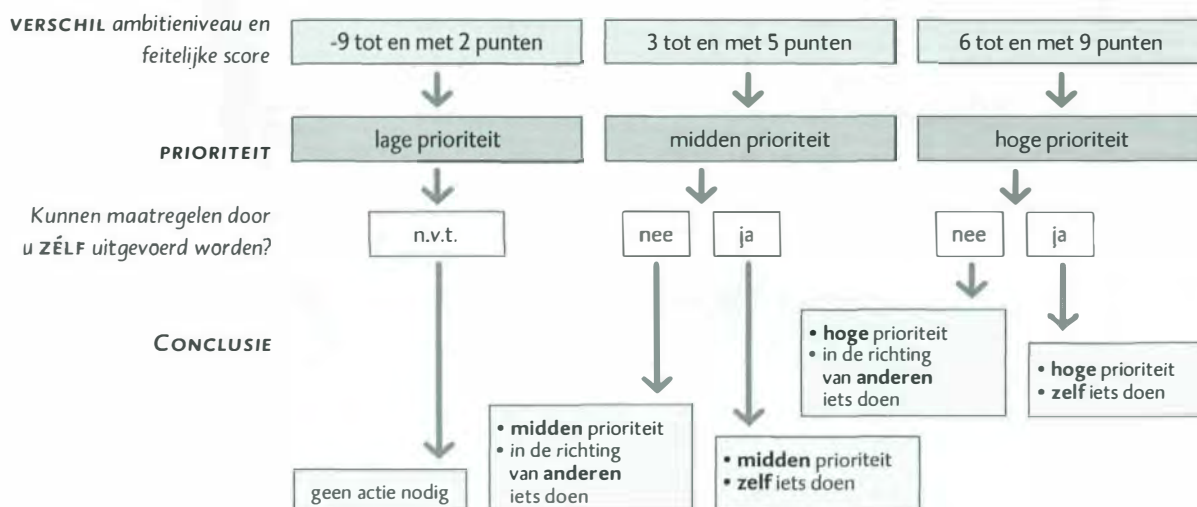
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de **FEITELIJKE SCORE**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
Kamer oogt als gevangeniscel door donkere, kille onpersoonlijke inrichting.

Maximale score (10):
Kamer oogt prettig door frisse kleuren en persoonlijk getinte elementen.



THE HISTORY OF THE

OF THE

1

2

3

4

5

6

7

8

9

7.8 Barrières/obstakels

PRESTATIE Er zijn geen zware, onvriendelijke barrières tussen cliënt en medewerker, maar er is wel voldoende afstand.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

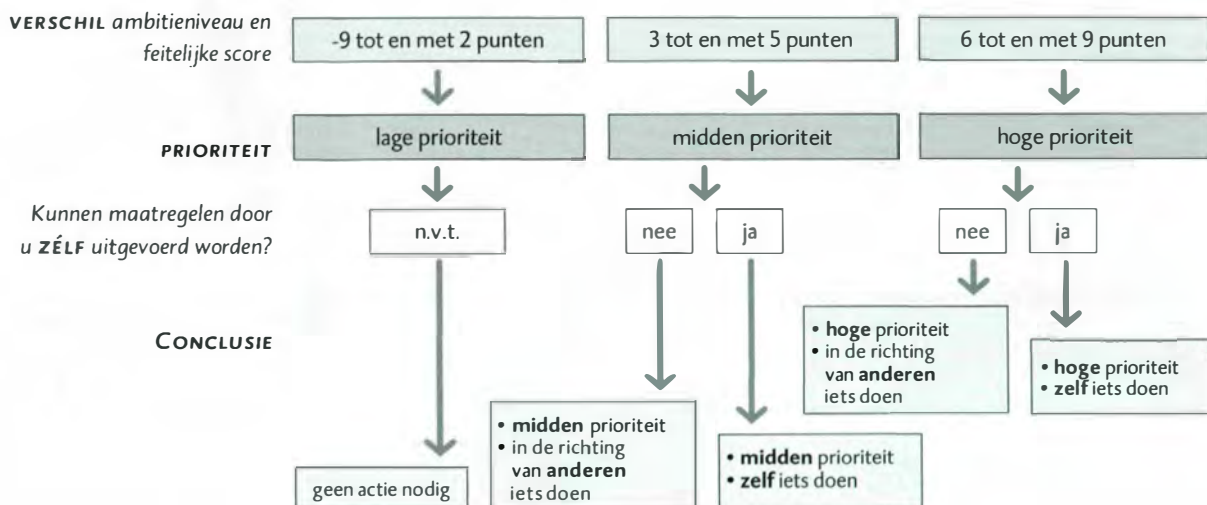
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
Kamer heeft zware barrières tussen medewerker en cliënt (waar medewerker tegenaan getrokken kan worden).

Maximale score (10):
Kamer oogt vriendelijk en er zijn natuurlijke, onopvallende barrières (zoals een redelijk brede tafel).



7.9 Alarmsysteem spreekkamers (of vergelijkbaar)

PRESTATIE De medewerker kan in voorkomende gevallen snel collega's alarmeren en/of de spreekkamer verlaten.

Omcirkel het **AMBITIENIVEAU**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de **FEITELIJKE SCORE**

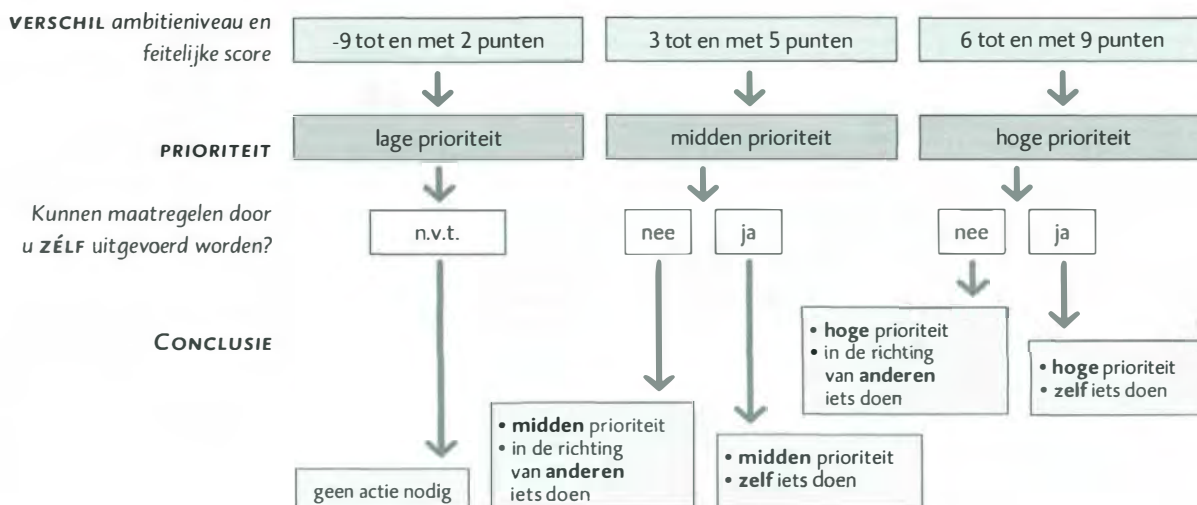
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Toelichting Minimale score (1):
Er is geen alarmknop en geen mogelijkheid snel in een andere werkruimte te vluchten.

Denk aan:

- luid alarm vast aan tafel/muur
- stil alarm vast aan tafel/muur
- stil alarm op lichaam of in de buurt (meerdere knoppen)
- vluchtweg
- snel dicht te trekken/te vergrendelen deur
- vertragende 'onopvallende barrière' tussen medewerker/cliënt

Maximale score (10):
er is altijd een (stil) alarmknop in de directe omgeving van de medewerker aanwezig (op lichaam gedragen) en daarnaast een adequate vluchtweg.



7.10 Extra beveiligde spreekkamer

PRESTATIE Er is een aparte extra beveiligde spreekkamer voor als 'moeilijk' bekend staande cliënten.

Omcirkel het
AMBITIENIVEAU

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel de
FEITELIJKE SCORE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

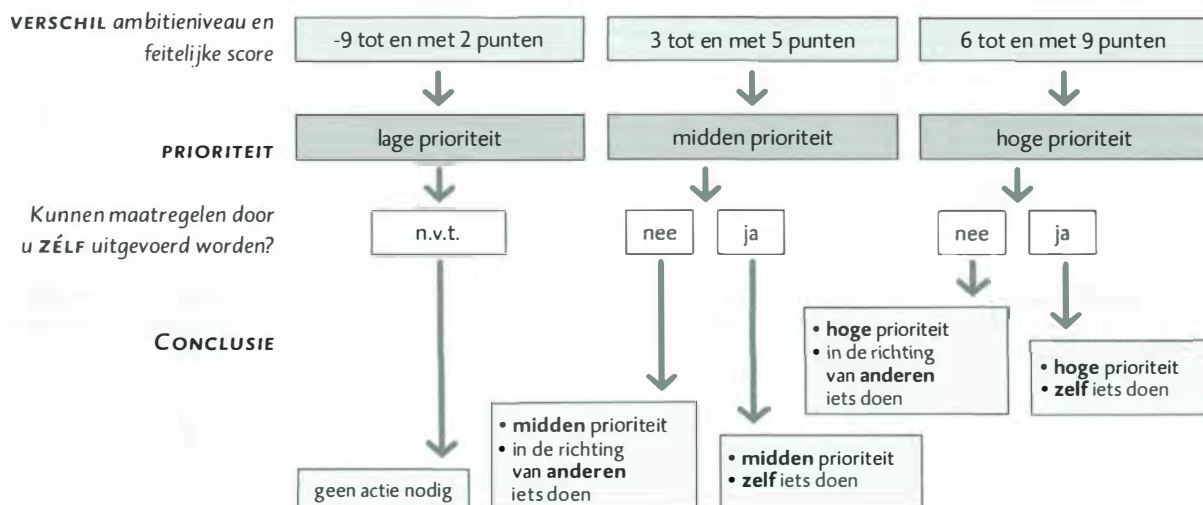
Toelichting Minimale score (1):
Er is geen extra beveiligde kamer.

Denk aan:

- alles vastgeklonken/geen losse, als wapens te gebruiken materiaal
- aanwezigheid tweede medewerker

Maximale score (10):

Er is een glazen (kogelvrij glas) loket, waardoor de medewerker en de cliënt fysiek gescheiden zijn.



Totaaloverzicht

1 Ligging en Omgeving

- 1.1 Centrale ligging
- 1.2 Bereikbaarheid per openbaar vervoer
- 1.3 Parkeergelegenheid cliënten
- 1.4 Stalling (brom)fietsen cliënten
- 1.5 Parkeerplaats auto's personeel
- 1.6 Stalling (brom)fietsen personeel
- 1.7 Onderhoud directe omgeving kantoor
- 1.8 Ligging aan de openbare weg

2 Buitenzijde gebouw

- 2.1 Onderhoud buitenzijde gebouw
- 2.2 Uitstraling gebouw
- 2.3 (Hoofd)entree markant en duidelijk

3 De indeling van het gebouw

- 3.1 Scheiding publieks- en personeelsruimten
- 3.2 Bereikbaarheid personeelsruimten
- 3.3 Aparte uitgang cliënten
- 3.4 Aanwezigheid verstopplekken
- 3.5 Onbedoelde in- of uitgangen
- 3.6 Personeelsingang en route
- 3.7 Deur personeelsingang
- 3.8 Aanwezigheid lift
- 3.9 Interieur lift cliënten en/of personeel en cliënten
- 3.10 Ingang van cliënten
- 3.11 Route in gebouw

4 Voorzieningen

- 4.1 Toiletten publieksruimte
- 4.2 Telefoon publieksruimte
- 4.3 Koffie en frisdranken voorziening publieksruimte
- 4.4 Kinderopvang cliënten

5 Entree/wachtruimte/balie

- 5.1 Duidelijke ontvangst
- 5.2 Privacy in wachtruimte
- 5.3 Hoogte balie
- 5.4 Vormgeving balie
- 5.5 Zicht vanuit balie/portiersruimte
- 5.6 Vluchtweg portier/baliemedewerker
- 5.7 Zicht op portier/baliemedewerker
- 5.8 Alarmeren collega's
- 5.9 Lichtinval

6 De wachtruimte

- 6.1 Zitcomfort stoelen
- 6.2 'Klimaat'
- 6.3 Belichting en verlichting
- 6.4 Akoestiek en geluidsisolatie
- 6.5 Afleiding
- 6.6 Kleuren
- 6.7 Verzorgde indruk
- 6.8 Rokers gedeelte

7 De spreekkamers

- 7.1 Voortdurend toezicht
- 7.2 Vluchtweg
- 7.3 Bewegen deuren
- 7.4 Belichting en verlichting
- 7.5 Geluidsisolatie/akoestiek
- 7.6 Stoelen (meubilair)
- 7.7 Inrichting spreekkamer
- 7.8 Barrières/obstakels
- 7.9 Alarmsysteem spreekkamer (of vergelijkbaar)
- 7.10 Extra beveiligde spreekkamer

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

10/10/10

Sdu-uitgaven over arbeidsomstandigheden

Arbothemacahiers (AT-cahiers)

- ATC-1 Werken onder warme omstandigheden
- ATC-2 Werken in meld- en controlekamers
- ATC-3 Fysieke belasting bij het werk
- ATC 4 Opzetten van een beleid persoonlijke beschermingsmiddelen
- ATC 6 Bedrijfsnoodplan en bedrijfshulpverlening
- ATC 7 Baliewerk

Arbo-Informatiebladen (AI-bladen)

- AI-1 Arbo- en verzuimbeleid
- AI-2 Werken met beeldschermen
- AI-3 Asbest
- AI-4 Lawaai op de arbeidsplaats
- AI-5 Veilig werken in besloten ruimten

- AI-6 Werken met kankerverwekkende stoffen en processen
- AI-7 Kantoren
- AI-8 Zittend en staand werk
- AI-9 Biologische agentia
- AI-11 Machineveiligheid: afschermingen en beveiligingen

- AI-12 Zwangerschap en arbeid
- AI-13 Kassawerkplekken
- AI-14 Bedrijfsruimten – inrichting, transport en opslag
- AI-15 Veilig werken op daken
- AI-16 Beveiligen van wand- en vloeropeningen

- AI-17 Hijs- en hefgereedschap en veilig hijsen
- AI-18 Laboratoria
- AI-19 Verfverwerking
- AI-20 Werken onder koude omstandigheden
- AI-21 Rolsteigers

- AI-22 Werken met verontreinigde grond.
- AI-23 Toxische stoffen in de houtverwerkende industrie
- AI-25 Preventie van zware ongevallen met gevaarlijke stoffen
- AI-26 Veiligheidsinformatiebladen en werkpleketikettering
- AI-27 Medisch toezicht op radiologische werkers

- AI-28 Veilig werken met bestrijdingsmiddelen

Arbowet- en -regelgeving

- Handboek Arbowet, rechten en verplichtingen toegelicht voor werkgever en werknemer
- Handboek Arbobesluit, rechten en verplichtingen toegelicht
- Handboek Arboregeling, rechten en verplichtingen toegelicht
- Handboek Arbobeidsregels, tekst en toelichting
- Arbo Wetwijzer, Arbowet- en -regelgeving ontsloten
- Zakboek Arbowet, de belangrijkste verplichtingen toegelicht

Overige arbo-uitgaven

Arbo Index, een eerste hulp bij arbovraagstukken
Handboek Kantoorinnovatie, praktische richtlijnen voor een veilige en gezonde kantooromgeving
Handboek Fysieke belasting, een complete methode voor het inventariseren en oplossen van knelpunten
Arbeids- en organisatiedeskundige in de Arbodienstverlening
Gevaarlijke stoffen op het werk, een systematische aanpak voor gezonde en veilige werksituaties
Lastige cliënten, wat doe je ermee? Over geweld en agressie op de werkplek
Nationale Mac-lijst

Uitgaven over medezeggenschap

Inzicht in de ondernemingsraad
Inzicht in financiële informatie voor ondernemingsraden
Inzicht in de ondernemingsraad bij de overheid
Inzicht in het overleg met de ondernemingsraad

Tijdschriften en nieuwsbrieven

Mens(en)Werk, vaktijdschrift over de kwaliteit van arbeid
Arbeidsgeschied, nieuwsbrief over arbeidsomstandigheden, sociale verzekeringen arbeidsongeschiktheid en de Arbeidsinspectie
Nieuwsbrief Inzicht in medezeggenschap
SZW-nieuws, nieuwsbrief over het beleid van het ministerie van SZW

Sdu Uitgevers 

Bestellingen

Servicecentrum Uitgevers
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
Telefoon (070) 378 98 80
Fax (070) 378 97 83
E-mail Sdu@sdu.nl



Mensen die werkzaam zijn in dienstverlenende sectoren, zoals de gezondheidszorg, de sociale dienstverlening, politie en vervoersbedrijven, lopen grote kans met agressie en geweld geconfronteerd te worden. Pas recent is het tot werkgevers doorgedrongen dat de oorzaak van agressie niet alleen bij de cliënten ligt, maar dat ook de kwaliteit van de eigen dienstverlening aanleiding tot agressief gedrag kan geven. In deze handleiding kunt u lezen hoe u systematisch een beleid kunt ontwikkelen, uitvoeren en bewaken om agressie en geweld door cliënten zoveel mogelijk te voorkomen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van twee instrumenten, die speciaal voor dit doel in de praktijk zijn ontwikkeld en getoetst.

De handleiding bestaat uit twee delen. In het eerste deel, dat bedoeld is voor het management, is een helder overzicht te vinden van de activiteiten die nodig zijn om preventiebeleid te ontwikkelen en welke resultaten deze activiteiten opleveren. Het tweede deel vormt een praktisch werkboek. Het bevat werkinstructies en concrete opdrachten, instrumenten en checklists. Door toepassing van deze hulpmiddelen ontstaat er niet alleen een preventiebeleid op maat, maar wordt er ook gewerkt aan draagvlak voor het nieuwe beleid.

Deze *Handleiding Preventie van agressie en geweld op de werkplek* is een onmisbaar stuk gereedschap bij het ontwikkelen van preventiebeleid op maat. Samen met de *Handleiding Opvang van werknemers na agressie en geweld op de werkplek* vormt het een solide basis voor verantwoord omgaan met agressie en geweld in uw organisatie.