

# Goede Praktijken tegen Geweld | deel I

Preventie en bestrijding van ongewenste omgangsvormen op de werkplek





**Steinmetz**  
advies & opleiding

# **Goede Praktijken tegen Geweld**

*Preventie en bestrijding van ongewenste omgangsvormen op de werkplek*

## **deel I**

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

# **Goede Praktijken tegen Geweld**

*Preventie en bestrijding van ongewenste omgangsvormen op de werkplek*

## **deel I**

Amsterdam, 27 januari 2006

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

Met medewerking van:  
Annechien Schreuder (SAO)  
Agnes van den Andel (DSP)  
Justin de Kleuver (DSP)  
Paul Hulshof (DSP)  
Katy Owen (PRCI, UK)

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

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>I Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>2 Ongewenste omgangsvormen en beleid</b>	<b>9</b>
2.1 Ontstaan van de Arbo-wetgeving inzake ongewenste omgangsvormen	9
2.2 De Arbo-wetgeving in de praktijk	11
2.3 De toekomst van de Arbo-wetgeving	12
<b>3 Onderzoeksopzet en verloop onderzoek</b>	<b>15</b>
3.1 Doelstellingen van dit onderzoek	15
3.2 Aanpak en verloop van het onderzoek	15
<b>4 Belangrijkste bevindingen</b>	<b>19</b>
4.1 Aard van ongewenste omgangsvormen	20
4.2 Interne versus externe ongewenste omgangsvormen	21
4.3 Preventief versus curatief beleid	21
4.4 Het uitvoeren van de beleidscyclus	22
4.5 Ziekteverzuim en ongewenste omgangsvormen	25
4.6 Wie draagt verantwoording?	25
4.7 Veranderingen bedrijfscultuur	26
4.8 Samenwerking met andere partijen	27
4.9 Arbo-beleid en de grootte van de organisaties	28
4.10 Verspreiding en verankering van beleid (communicatie)	29
4.11 Instrumenten en projecten	30
4.12 Borging TNO casussen	32
4.13 Succes en faalfactoren	33
<b>5 Lessen en aanbevelingen</b>	<b>37</b>
5.1 Lessen	37
5.2 Aanbevelingen	41
<b>Bijlagen</b>	
Bijlage 1 Succes- en faalfactoren, kansen en bedreigingen aanpakken Ongewenste Omgangsvormen	46
Bijlage 2 Lijst met geraadpleegde adviesbureaus en experts	47
Bijlage 3 Lijst van aanwezigen van de expertmeeting 6 december	50
Bijlage 4 Verslag expertmeeting voor het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Beleid en Ongewenste Omgangsvormen	51
Bijlage 5 Literatuurstudie bestrijding ongewenste omgangsvormen in het buitenland	58
International Responses to Workplace Violence (UK, USA and Australia)	59
United Kingdom	61
USA	69
Australia	72
Conclusions	74



## Voorwoord

Dit onderzoek had niet tot stand kunnen komen zonder de medewerking van een groot aantal bedrijven en organisaties. Onze dank gaat daarom uit naar alle mensen die hun ervaringen en tips ten aanzien van beleid gericht op het tegengaan van ongewenste omgangsvormen zo openhartig met ons hebben willen delen.

Daarnaast danken we het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in de personen van Rex van der Sluys, Hein Kroft en Hella Borking voor het gunnen van de opdracht en het kritisch meeziën.

Tot slot gaat onze dank uit naar alle experts met wie we gedurende dit traject hebben gesproken en naar alle aanwezigen van de speciaal hiervoor georganiseerde bijeenkomst op 6 december (zie de bijlage voor een totaal overzicht van geraadpleegde experts en een verslag van deze bijeenkomst). In dit gezelschap hebben we de lessen die we uit dit onderzoek konden halen in een prettige sfeer kunnen doorspreken. De aanbevelingen in dit rapport zijn mede tot stand gekomen dankzij de zinnige bijdrage die door deze personen is geleverd.

DSP-groep  
Paul van Soomeren  
Carla Kolner  
Oberon Nauta

SAO  
Carl Steinmetz  
Annechien Schreuder

Amsterdam, 27 januari 2006



# I Inleiding

Op de werkvloer krijgen werknemers van bedrijven en instellingen te maken met allerlei vormen van ongewenst gedrag, zoals pesten, agressie, geweld en seksuele intimidatie. De Arbo-wet en de Algemene Wet Gelijke Behandeling verplicht werkgevers dergelijke 'ongewenste' omgangsvormen op het werk tegen te gaan. Om bedrijven en organisaties van elkaar te laten leren heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) in 2002 een inventarisatie laten uitvoeren naar voorbeelden van maatregelen die door werkgevers in het kader van genoemde verplichtingen genomen zijn. Deze inventarisatie leverde in totaal 16 voorbeelden op<sup>1</sup>.

Ondertussen is 3 jaar verstreken en heeft de Staatssecretaris Van Hoof de Tweede kamer een nieuwe inventarisatie toegezegd van goede praktijken in de preventie en aanpak van ongewenste omgangsvormen op de werkvloer. Net als bij het vorige onderzoek is de doelstelling van de huidige inventarisatie het verspreiden van de opgedane kennis en expertise over 'goede praktijken' onder de sociale partners, Arbo-diensten, brancheorganisaties en andere genoemde bedrijven. Daarbij is het van belang dat de beschreven initiatieven de genoemde doelgroepen kunnen *inspireren tot het nemen van initiatieven*.

De 16, door TNO-Arbeid beschreven, cases zijn het startpunt geweest van de huidige inventarisatie. Alle 16 bedrijven zijn opnieuw benaderd om vast te stellen of het toenmalige beleid nog bestaat en welke veranderingen zich ten opzichte van 2002 hebben voorgedaan. Daarnaast zijn aanvullend nog meer dan 50 andere bedrijven benaderd die actief bezig zijn met het tegengaan van ongewenste omgangsvormen. De nieuwe inventarisatie heeft 21 extra beschrijvingen opgeleverd.

Van de uitkomsten van de huidige inventarisatie wordt langs twee lijnen verslag gedaan. In deze uitgebreide rapportage (deel 1 en deel 2) wordt verslag gedaan van het volledige onderzoek. Dat betekent dat we alle cases de revue laten passeren en volgens eenzelfde format beschrijven. Dat kan voor hen die interesse in details hebben interessant zijn. Al is het misschien niet altijd even inspirerend. Voor de volledigheid moeten alle cases toch ergens inzichtelijk te vinden zijn, vandaar deze verslaglegging.

Om de boodschap breed uit te dragen is er voor gekozen de resultaten ook op een andere manier toegankelijk te maken (deel 3). In overleg met het Ministerie van SZW is gekozen voor het ontwikkelen van een aantal aansprekende journalistieke teksten die - eventueel - via de website toegankelijk gemaakt kunnen worden.

Noot 1 Vries, S de et al. (2002) *Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag: Voorbeelden van goed beleid tegen ongewenste omgangsvormen op het werk* Hoofddorp: TNO-Arbeid



## Leeswijzer

De resultaten van dit onderzoek zijn in twee delen beschreven:

- **Deel 1 (dit rapport):**  
In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de wetgeving en de belangrijkste ontwikkelingen op het terrein van beleid gericht op het tegengaan van ongewenst gedrag. In het daaropvolgende hoofdstuk komt het onderzoeksverloop aan bod. In hoofdstuk 4 worden de belangrijkste bevindingen van de inventarisatie gepresenteerd. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 de lessen beschreven en aanbevelingen geformuleerd. In de bijlage vindt u achtereenvolgens: een overzicht van de gevonden succes en faalfactoren en een overzicht van de deskundigen die wij tijdens dit traject hebben gesproken. Ook is van de expertmeeting, die we in het kader van dit onderzoek hebben georganiseerd op 6 december jl., een lijst van aanwezigen en een verslag bijgesloten. Tot slot is in de bijlage het resultaat opgenomen van een beperkte literatuurstudie voor wat betreft de situatie rondom beleid tegen ongewenste omgangsvormen in een aantal Anglo-Saxische landen. Dit stuk is geschreven door Katy Owen van Perpetuity Research & Consultancy International (PRCI) uit Leicester en in het Engels opgesteld.
- **Deel 2 (casussenboek, aparte bijlage)**  
In het eerste hoofdstuk worden 11 van de 16 cases beschreven die in de vorige inventarisatie uit 2002 door TNO-Arbeid beschreven werden. In hoofdstuk 2 zijn de beschrijvingen van 21 nieuwe praktijkvoorbeelden opgenomen.

## 2 Ongewenste omgangsvormen en beleid

De Arbo-wet draagt werkgevers op maatregelen te treffen tegen ongewenste omgangsvormen. In dit hoofdstuk worden de ontwikkelingen rond deze verplichtingen in het afgelopen decennium beschreven<sup>2</sup>.

### 2.1 Ontstaan van de Arbo-wetgeving inzake ongewenste omgangsvormen

Op de werkvloer krijgen werknemers van bedrijven en instellingen te maken met allerlei vormen van ongewenst gedrag, zoals pesten, agressie, geweld en seksuele intimidatie. In 1994 is de Arbeidsomstandighedenwet (Arbo-wet) gewijzigd met als doel 'seksuele intimidatie' en 'agressie en geweld' onder de werkingssfeer van deze wet te brengen. Werkgevers zijn verplicht werknemers zoveel mogelijk te beschermen tegen seksuele intimidatie, agressie en geweld en de nadelige gevolgen daarvan. In 1998 is de wet aangescherpt. Sindsdien worden werkgevers expliciet verplicht *beleid* te voeren dat werknemers beschermt tegen dit soort ongewenst gedrag. Agressie en geweld kan qua definiëring de systematiek van seksuele intimidatie volgen. De begrippen seksuele intimidatie en agressie en geweld kunnen bovendien worden samengevoegd in een koepelbegrip: 'ongewenste omgangsvormen'.

In het kader van de Arbo-wet zijn de volgende verplichtingen van belang:

- Werkgevers voeren, binnen het algemene arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid ter bescherming van werknemers tegen seksuele intimidatie en tegen agressie en geweld.
- Werkgevers zijn verplicht een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) op te stellen, deze te laten toetsen en een Plan van Aanpak te maken.
- Ook zijn werkgevers verplicht "voldoende" beleid te voeren op het gebied van ongewenste omgangsvormen en dit te communiceren naar de werknemers. Of het gevoerde beleid voldoende is, wordt bepaald door de Arbeidsinspectie. Dit is sterk afhankelijk van de situatie in het betreffende bedrijf.

Noot 2 Ook in andere landen draagt de wet werkgevers op maatregelen te treffen tegen ongewenst gedrag. Tussen landen bestaan echter belangrijke verschillen. Dit valt bijvoorbeeld op wanneer er naar de Anglo-Saxische landen wordt gekeken. Hoewel de wetgeving in het Verenigd Koninkrijk ook ingaat op verbaal geweld en intimidatie, zijn in de praktijk de meeste richtlijnen toch opgesteld om via veiligheidsmaatregelen ongewenst gedrag van externen tegen te gaan. In Australië daarentegen is er veel meer aandacht voor pestgedrag en werkgevers kunnen zelfs verantwoordelijk worden gehouden voor het wangedrag van hun werknemers. De VS staat aan het andere uiterste van het spectrum: daar wordt pesten, tenzij het valt onder ernstige discriminatie, nergens in de wet omschreven en wordt daarom ook nauwelijks als een serieus probleem beschouwd. In de bijlage wordt de wettelijke situatie en de getroffen maatregelen in deze 3 landen verder uitgewerkt.

Ook de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) is van belang voor wat betreft het tegengaan van ongewenste omgangsvormen:

- Bedrijven met meer dan 50 werknemers zijn verplicht een ondernemingsraad te hebben. Voor bedrijven met tussen de 10 en 50 werknemers geldt dat de werkgever een personeelsvertegenwoordiging kan instellen als hij dat wil. Een personeelsvertegenwoordiging wordt zelfs verplicht wanneer de meerderheid de werknemers dat wil. Bedrijven met minder dan 10 werknemers hebben geen verplichtingen volgens de WOR.
- Volgens de Arbo-wet heeft de ondernemingsraad overlegrecht en instemmingsrecht inzake beleidsvorming en implementatie van beleid op het gebied van ongewenste omgangsvormen.
- Bedrijven zijn verplicht hun beleid op het gebied van ongewenste omgangsvormen te communiceren naar hun medewerkers.

Naast de WOR en de Arbo-wet dienen bedrijven zich te houden aan de Wet Gelijke Behandeling.

#### Definities van ongewenste omgangsvormen

'Ongewenste omgangsvormen' is een verzamelnaam voor bijvoorbeeld seksuele intimidatie, agressie en geweld en pesten op het werk. Het is een vorm van systematisch vijandig gedrag op de werkvloer dat gericht is tegen één specifieke medewerker. Dit kan zich uiten door pesten, morele intimidatie, seksuele intimidatie, racisme of discriminatie. Binnen deze inventarisatie worden de volgende ongewenste omgangsvormen onderscheiden:

- Agressie en geweld
- Seksuele intimidatie
- Pesten
- Discriminatie
- Conflicten op het werk.

Definities voor de eerste drie begrippen zijn gebaseerd op de onderzoeken uit 1995 (van Amstel en Evers)<sup>3</sup> en 2000 (Soethout en Sloep)<sup>4</sup>. Voor de definities van discriminatie en conflicten is gebruik gemaakt van Van der Kemp en Van der Werf (2003)<sup>5</sup>. De definities zijn hieronder weergegeven.

#### *Agressie en geweld: intern en extern*

Agressie en geweld kan veroorzaakt worden door bedrijfsinternen (dit zijn chefs en collega's) en door publiek. Met name werknemers in dienstverlenende beroepen en zij die te maken hebben met klanten, cliënten, bezoekers, leerlingen en dergelijke kunnen te maken krijgen met agressief gedrag van publiek. Dit kan variëren van uitgescholden worden, bedreigd of vernederd worden tot aan geslagen of geschopt worden of overvallen worden. Tot agressie en geweld wordt dus zowel fysiek, psychisch als verbaal geweld gerekend. Ook het vernielen van materiaal van het bedrijf/de instelling waar werknemers bij aanwezig zijn, wordt daartoe gerekend.

Noot 3 Amstel, R.J. van en G.E. Evers (1995). *Seksuele intimidatie en agressie en geweld onder de werksfeer van de Arbo-wet: de werkgeversinspanningen ten tijde van de wetswijziging*. SDU, Den Haag

Noot 4 Soethout, J. & M. Sloep (2000). *Evaluatie Arbo-wet over seksuele intimidatie en agressie en geweld en pesten op de werkplek*: Ministerie van SZW, Den Haag

Noot 5 Kemp, S. van der & C. van der Werf (2003). *Gevalsanalyse van ongewenste omgangsvormen op het werk. Een quick -scan naar aanbieders en aanbod*. Research voor Beleid, Leiden

### *Seksuele intimidatie*

Werknemers kunnen op verschillende manieren te maken krijgen met seksuele intimidatie: variërend van regelmatig op het werk geconfronteerd worden met dubbelzinnige opmerkingen, ongewenste handastelikheden tot aan (pogingen) tot aanranding en verkrachting. De dader kan iemand op het werk zijn, maar evengoed een buitenstaander zoals een patiënt, een cliënt of een klant.

### *Pesten*

Onder pesten worden alle vormen van intimiderend gedrag gerekend van mensen op het werk (collega's, leidinggevenden, klanten of leerlingen) tegen een werknemer die zich niet kan verdedigen tegen dit gedrag. Het gedrag kan bestaan uit verbaal geweld (uitschelden, treiteren, grapjes ten koste van), maar ook fysiek geweld (schoppen, slaan) en psychisch geweld (bedreigen, intimideren, onder druk zetten) en het vernielen van de eigendommen van de medewerker. Kenmerk van pesten is dat het regelmatig voorkomt, vaak door dezelfde persoon of personen, gericht tegen dezelfde persoon of groep personen.

### *Discriminatie*

Discriminatie is het maken van een ongerechtvaardigd onderscheid. Het betreft onderscheid op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, seksuele geaardheid, handicap, chronische ziekte of leeftijd.

### *Conflicten*

Een conflict hoeft geen ongewenste omgangsvorm te zijn. Van een conflict als ongewenste omgangsvorm is pas sprake als minstens één van de partijen vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert. Het gaat om conflicten die te maken hebben met, of het resultaat zijn van, ongewenste omgangsvormen en die de dagelijkse werkzaamheden van de betrokkenen belemmeren.

## **2.2 De Arbo-wetgeving in de praktijk**

In hoeverre hebben deze wettelijke bepalingen er nu toe geleid dat ongewenste omgangsvormen adequaat worden aangepakt? Recent onderzoek (Van Dam en Engelen, 2004)<sup>6</sup> laat zien dat werkgevers hun formele Arbo-beleidsverplichtingen in ieder geval steeds beter zijn gaan nakomen. Zo is er toename van het aantal bedrijven dat een risico-inventarisatie uitvoert en hierbij aandacht besteedt aan ongewenste omgangsvormen. Verder registreert ondertussen meer dan de helft van hen klachten. Veel (vooral de grootste) bedrijven verstrekken bovendien aan hun personeel informatie over dit onderwerp en iets meer dan de helft van de bedrijven heeft een vertrouwenspersoon en gedragscodes ingesteld. Ongeveer een op de vijf bedrijven en instellingen heeft een klachtprocedure en één op de tien heeft een klachtencommissie.

In 2004 constateerde werkgevers over de gehele linie een daling van het aantal officiële meldingen van agressie en geweld en seksuele intimidatie. Hier kan echter niet zonder meer de conclusie aan verbonden worden dat de nieuwe Arbo-wetgeving de problematiek heeft gereduceerd.

Noot 6 Van Dam, Y, Engelen, M. (2004). *Evaluatie Arbo-wet inzake ongewenste omgangsvormen op het werk*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag

Opvallend genoeg wordt namelijk in werknemersonderzoeken een toename van het aantal ongewenste omgangsvormen geconstateerd (Van den Bossche, 2004)<sup>7</sup>.

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) concludeert op grond van medewerkeronderzoeken dat het beleid onvoldoende wordt doorvertaald naar de uitvoering van de aanpak van vormen van ongewenst gedrag op en rond de werkvloer (interne bron SZW).

Of dit een terechte conclusie is valt te bezien. Het is namelijk ook denkbaar dat als eenmaal door werkgevers is voldaan aan de formele Arbo-beleidsverplichtingen de ongewenste omgangsvormen op de werkvloer echt "zichtbaar" en bespreekbaar gemaakt worden. Een toename van het aantal meldingen kan daarmee verklaard worden.

### 2.3 De toekomst van de Arbo-wetgeving

Binnen het veld van Arbo-wetgeving zijn momenteel 2 bewegingen zichtbaar. Aan de ene kant wordt er een klein aantal nieuwe wettelijke verplichtingen geformuleerd, aan de andere kant wordt de Arbo-wetgeving juist ontdaan van onnodige ballast.

#### *Nieuwe verplichtingen*

Met ingang van 1 juli 2005 is een wetswijziging van de Arbo-wet van kracht. Hoewel deze wijzigingen vooral meer mogelijkheden biedt, wordt de preventiemedewerker bij wet voorgeschreven. Vanaf 15 werknemers moet iedere werkgever een preventiemedewerker aanwijzen. Deze wordt onder meer belast met preventietaken (bijvoorbeeld voorlichting geven). In de RI&E moet de organisatie aangeven hoeveel preventiemedewerkers er nodig zijn en wat ze precies moeten (gaan) doen. Bij organisaties met 15 of minder werknemers mag de werkgever zelf deze taken op zich nemen, op basis van aanwijzingen daartoe in de RI&E. In veel organisaties zal de reeds bestaande Arbo-coördinator feitelijk al de rol vervullen van interne preventiemedewerker. Een andere verplichting is het (extern) laten toetsen van de RI&E (uitkomsten) door Arbo-deskundigen.

#### *Maatwerk*

Uit een recent persbericht<sup>8</sup> worden de nieuwe plannen van de overheid duidelijk als het gaat over het arbeidsomstandighedenbeleid. Werkgevers en werknemers krijgen in de toekomst meer verantwoordelijkheid voor de arbeidsomstandigheden op de werkvloer. De overheid stelt de doelen vast voor gezond en veilig werken, maar werkgevers en werknemers regelen zelf met welke middelen ze die in de praktijk bereiken. Het kabinet schaft overbodige arboregels af en maakt maatwerk van de arbeidsomstandigheden in de bedrijven. Dat is de kern van een fundamentele verandering van het arbostelsel waarmee de ministerraad, op voorstel van staatssecretaris van Hoof van Sociale Zaken en werkgelegenheid, heeft ingestemd. In het persbericht wordt tevens aangekondigd dat er in de toekomst meer verwacht gaat worden van de sociale partners.

Noot 7 Bossche, van den, S.N.J. (2004). *Secundaire analyses NEA 2003: intimidatie en geweld*. Ministerie van SZW, Den Haag.

Noot 8 18 november 2005, nr. 05/038, RVD, Den Haag

Van de branches wordt onder andere verwacht dat ze een eigen arbocatalogus voor hun sector samenstellen. In deze arbocatalogi worden onder andere goede praktijken, methoden en instrumenten beschreven. Bedrijven kunnen deze gebruiken ten behoeve van het 'handen en voeten' geven aan het arbeidsomstandighedenbeleid.

Zoals aangekondigd gaat de overheid aan bedrijven die bepaalde risico's niet oppakken boetes opleggen (met een maximum van 22.500 euro).

#### *Europese regelgeving*

De versoepeling van de Arbo-wet sluit aan bij de uitkomsten van de discussie die door de SER is aangezwengeld over de vraag: 'In hoeverre het deel van de Nederlandse arbeidsomstandigheden wetgeving (de zogenaamde Nationale Kop) verder gaat dan de voorschriften uit Brussel en om die reden aan herziening toe is'. De Stichting van de Arbeid (waarin werkgevers en werknemers vertegenwoordigd zijn) hebben vervolgens de Arbo-regelgeving doorgelicht op de vraag of deze op nationaal dan wel op Europees niveau moet worden gehandhaafd. De conclusie van het gemeenschappelijke advies luidde "dat op de weg naar het bereiken van die uniforme Europese Arbo-structuur in nationaal verband (nog) niet zal kunnen worden volstaan met (alleen) het bestaande Europese regelgevingkader. Het Arbo-stelsel dient daarom te voorzien in heldere, concrete doelvoorschriften waaraan zoveel mogelijk gezondheidkundige of veiligheidkundige grenswaarden gekoppeld zijn; anderzijds zal moeten worden gezien welke van de huidige, niet door Europese richtlijnen afgedwongen bepalingen, in de Arbo-regelgeving als niet relevant voor de bescherming van werknemers kunnen worden geschrapt".

Bij de beoordeling van die voorstellen met betrekking tot de 'nationale kop' heeft de Stichting van de Arbeid echter expliciet als uitgangspunt genomen, dat een herziening van de Arbo-wet uit 1998 gericht moet zijn op een vereenvoudiging van de Arbo-regelgeving en het vermijden van doublures.

Kortom bij het schrijven van dit eindverslag ziet het er naar uit dat de Arbo-wet in de toekomst gaat veranderen (de wet zal naar verluid pas eind 2006 in werking treden). Dat deze verandering het domein van ongewenste omgangsvormen zal raken is voorspelbaar.



## 3 Onderzoeksofzet en verloop onderzoek

### 3.1 Doelstellingen van dit onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is sociale partners (werkgevers- en werknemersorganisaties), Arbodiensten, brancheorganisaties, verzekeraars, afzonderlijke bedrijven en werknemers kennis te laten nemen van concrete mogelijkheden voor beleid en maatregelen ter preventie en vermindering van ongewenste omgangsvormen (zogenoemde goede praktijken). Dit moeten hen kunnen inspireren tot het nemen van initiatieven in de eigen organisatie.

Een (beleids-)maatregel wordt omschreven als goede praktijk wanneer de betreffende maatregel:

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

### 3.2 Aanpak en verloop van het onderzoek

#### *Aanpak*

Het opsporen van bedrijven en organisaties werd gedaan door middel van ons eigen netwerk en die van anderen. Vooral enkele externe bureaus zijn zeer behulpzaam geweest door oproepen op te nemen in een nieuwsbrief of anderszins via hun klanten te verspreiden. Via de sneeuwbalmethode hebben we vervolgens ook nog verschillende bedrijven en organisaties weten te benaderen

Lang niet alle bedrijven en organisaties voeren even inspirerend beleid op het gebied van omgangsvormen. Aanvankelijk zouden daarom alleen die bedrijven en organisaties worden meegenomen van wie het beleid aan de volgende criteria voldeed:

- 1 incidenten in kaart gebracht;
- 2 risicoanalyse uitgevoerd;
- 3 probleemanalyse opgesteld en in meetbare doelen geformuleerd;
- 4 probleemanalyse in maatregelen omgezet;
- 5 maatregelen in praktijk gebracht;
- 6 processen en effecten geëvalueerd;
- 7 proces effecten (bijvoorbeeld draagvlak werknemers);
- 8 sprake van afname ongewenste omgangsvormen;
- 9 inspirerend/leerzaam;
- 10 overdraagbaar.

Al snel werd duidelijk dat deze lijst te ambitieus was voor de praktijk. Vooral de eis dat er een heldere probleemanalyse had moeten plaatsvinden en omzetting daarvan in maatregelen zorgde ervoor dat de meeste bedrijven en organisaties niet door de selectie heen kwamen. Die eis is daarom vervallen. Desondanks bleek van de meer dan 70 benaderde bedrijven en organisaties niet meer dan de helft de moeite waard om in deze inventarisatie meegenomen te worden.



Schema 3.1 Aantal bedrijven waarbij minstens één geslaagd interview<sup>9</sup> is afgenomen

---

1	ING Nederland
2	KPN
3	Nederlandse Spoorwegen
4	Connexxion Openbaar Vervoer
5	HEMA
6	GVB
7	GIANT Europe Manufacturing BV
8	Drechtwerk
9	Politie Haaglanden
10	Regiopolitie Brabant Zuid Oost
11	Westfries Gasthuis
12	Sociale Dienst Amsterdam
13	Sociale Zaken en Werkgelegenheid Rotterdam
14	Curium
15	Landelijk Bureau Inning Onderhoudsbijdragen
16	Thuiszorgorganisaties Noord-Brabant
17	Dumeco BV
18	VieCuri MC
19	Ambulance Diensten (GGD Amsterdam)
20	Van Gogh Museum
21	KLM
22	Groenoord Sport- en Recreat
23	TCR (Taxicentrale Rotterdam)
24	Burenbelproject (Haarlem)
26	Postkantoren BV
27	VVV Amsterdam
28	Parnassia (GGZ Zuid-Holland)
29	GGZ NHN
30	GGZ Drenthe
31	Stadstoezicht Utrecht
32	DWR Amsterdam
33	Gemeente Den Haag Dienst SZW
34	Gemeente Almere
35	Gemeente Rotterdam
36	Gemeente Utrecht
37	Gemeente Valkenswaard
38	GGD Rotterdam
39	Atrium (Heerlen)
40	Isala Klinieken Zwolle
41	Stichting Philadelphia Zorg
42	SVRZ (ouderenzorg Zeeland)
43	Bartimeus Doorn
44	Amsterdam Thuiszorg
45	AKD Prinsen van Wijmen
46	HBD (detailhandel)
47	SIVON school het Baken/onderwijs
48	Pluryn Werkenrode Groep (gehand)
49	Twynstra en Gudde
50	Keygene (agro high tech bedrijf)
51	Nederlands Politie Instituut
52	NOC*NSF: NebasNsg, NeVoBo, KNWU
53	Rabobank Waalwijk
54	Universiteit van Maastricht
55	Havenbedrijf Rotterdam
56	Stadstoezicht Rotterdam
57	Raad voor de Kinderbescherming
58	Philips Lightning

---

Noot 9 Het veldwerk bestond uit twee rondes. In de eerste rondes werd een vragenlijst afgenomen waarin een aantal kerngegevens werd gevraagd. In de tweede ronde werd dieper ingegaan op de getroffen maatregelen en het gevoerde beleid. In de tabel staan alle bedrijven en organisaties waar een eerste vragenlijst is afgenomen. Bedrijven waarvan al vrij snel duidelijk werd dat ze niet interessant waren of die niet wilden/konden meewerken zijn niet in de tabel opgenomen.

### *Verloop*

Het begin van het veldwerk startte eind juni 2005. Vanwege de vakantieperiode kon bij de meeste bedrijven en organisaties pas eind augustus begin september het volledige interview worden afgenomen.

Voor de inventarisatie is als volgt te werk gegaan:

- Er werd contact opgenomen met het betreffende bedrijf en gezocht naar de juiste contactpersoon.
- Vervolgens werd met een korte vragenlijst vastgesteld of het bedrijf in kwestie specifiek beleid kende en maatregelen uitvoerde om ongewenste omgangsvormen te voorkomen en/of aan te pakken.
- Als er sprake was van een sprekende cases en de betreffende organisatie bereid was bereid om mee te werken aan het onderzoek dan werden enkele basisgegevens genoteerd.
- Vervolgens werd er een afspraak gemaakt voor een uitgebreid telefonische interview en een e-mail gestuurd met daarin een toelichting op het onderzoek en de vragenlijst voor de 2<sup>e</sup> interviewronde. Ook werden relevante beleidsdocumenten en onderzoeksrapporten opgevraagd.
- Sommige bedrijven of organisaties weigerden medewerking. Dit kon zijn vanwege de gevoeligheid van het thema, vanwege tijdgebrek of om niet nader toegelichte redenen.
- In de gesprekken van de 2<sup>e</sup> interviewronde werd gefocust op de bijzondere maatregelen of aspecten van het beleid (de 'krenten in de pap' zoals een training, een bijzondere samenwerking of protocol) die interessant en overdraagbaar konden zijn voor andere branches.
- Bij enkele interessante bedrijven zijn gesprekken gevoerd met meerdere mensen. Tevens zijn gesprekken gevoerd met verantwoordelijke beleidsmedewerkers bij de brancheorganisatie of koepel.
- Tijdens de interviews bleek dat het voor bedrijven soms moeilijk was om in te gaan op de concrete aanleidingen van het beleid aangezien dat meer dan eens gezien werd als het buiten hangen van de vuile was.
- Bovendien ontstond bij de onderzoeker de indruk dat de resultaten van het beleid soms mooier werden voorgesteld dan dat in werkelijkheid was.
- Bedrijven en organisaties hadden nog meer moeite om openhartig te spreken over zogenaamde 'bad practices', voorvallen waarbij beleid juist geen succes bleek te zijn.
- Bij de oude cases werd verder nog achterhaald wat er 'over was' van het beleid dat destijds werd beschreven in het TNO-onderzoek en in hoeverre dat was beklifd.
- Van alle 2<sup>e</sup> ronde interviews zijn de uitkomsten (naar TNO voorbeeld) vastgelegd in zogenaamde formats. De in deze rapportage opgenomen formats zijn door de respondenten goedgekeurd.

De uitkomsten van de inventarisatie zijn vervolgens gebruikt voor het opstellen van deze rapportage. Gezien de aard van het onderzoek gaat het hierbij vooral om het weergeven van de impressies die we uit de telefoongesprekken en het bestuderen van de beleidsdocumenten hebben opgedaan. Er is geen aanvullend kwantitatief onderzoek gedaan om de verkregen gegevens te verifiëren. Wel heeft, zoals reeds is aangegeven, een controle van onze rapportage plaatsgevonden door de bedrijven zelf.

Naast dit rapport worden de onderzoeksresultaten gebruikt voor het maken van een aantal journalistieke teksten die geschikt zijn voor opname op de website van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In deze teksten komen ook andere dan de in deze rapportage beschreven voorbeelden aan bod. De teksten worden los van deze publicatie aan de opdrachtgever aangeleverd.

## 4 Belangrijkste bevindingen

Binnen deze inventarisatie zijn meer dan 70 bedrijven telefonische benaderd. Uiteindelijk bleken er 36 min of meer aan de criteria te voldoen om in deze rapportage opgenomen te worden. In de volgende 2 hoofdstukken worden de afzonderlijke cases beschreven. In dit hoofdstuk worden de cases ingedikt en geïnterpreteerd tot een aantal algemene bevindingen. In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de cases naar type branche en de vormen van ongewenst gedrag waarvoor het beleid in de volgende hoofdstukken beschreven is.

Tabel 4.1 Cases naar type branche en type ongewenst gedrag waarvoor beleid

Organisatie	Profit/non-profit	Omvang	Daders		Type ongewenste omgangsvormen					
			Intern	Extern	Agressie en geweld	Discriminatie	Vandalisme	Seksuele intimidatie	Conflicten	Pesten
<b>Zakelijke dienstverlening</b>										
Twynstra Gudde	Profit	420	*							*
ING/HR NL (TNO)	Profit	35.000	*		*	*			*	*
KPN (TNO)	Profit	30.000	*	*	*	*	*	*	*	*
Keygene	Profit	100	*		*				*	
Postkantoren	Profit	3.000	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Vervoer incl. Taxibranche</b>										
TCR (Taxi Rdam)	Profit	-		*	*	*	*	*	*	
NS	Profit	20.000		*	*	*	*	*	*	
Connexion	Profit	15.301		*	*		*			
<b>Politie</b>										
Politiekorps Haaglanden	Non-profit	4.750	*	*	*	*	*	*	*	*
Politie Brabant Zuid Oost	Non-profit	1.850	*		*	*		*	*	*
Politie Flevoland	Non-profit	1.115	*		*	*		*	*	*
<b>Ziekenhuizen</b>										
Westfries Gasthuis	Non-Profit	1.800		*	*					
VieCuri MC	Non-Profit	2.600		*	*	*	*	*	*	*
<b>GGZ Instellingen/Psychiatrie Ziekenhuizen</b>										
Curium (TNO)	Non-Profit	375		*	*					
Parnassia	Non-Profit	3.200	*	*	*	*	*	*	*	*
GGZ-nhn	Non-Profit	1.500								
GGZ-Drenthe	Non-Profit	2.800		*	*					
<b>Gehandicaptenzorg</b>										
Drechtwerk	Non-profit	1.950	*		*	*		*	*	*
Pluyn Werken-roode groep		2.371		*	*					
<b>Thuiszorg/ouderenzorg</b>										
Amsterdam Thuiszorg	Non-profit	4.000		*	*	*	*	*	*	*
SRVZ	Non-profit	2.200	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Sociale Diensten</b>										
Sociale Dienst Amsterdam	Non-Profit	1.550		*	*	*	*			
Sociale Dienst Den Haag	Non-Profit	1.700		*	*	*	*			

Organisatie	Profit/non-profit	Omvang	Daders		Type ongewenste omgangsvormen					
			Intern	Extern	Agressie en geweld	Discriminatie	Vandalisme	Seksuele intimidatie	Conflicten	Pesten
<b>Ambulancezorg</b>										
GGD Amsterdam	Non-Profit	140		*	*					
GGD Rotterdam	Non-Profit	600	*	*	*			*	*	
<b>Primair en Voortgezet Onderwijs</b>										
Universiteit van Maastricht	Non-Profit	3.000	*	*					*	
<b>Detailhandel</b>										
HEMA	Profit	8.507	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Industrie</b>										
Dumeco	Profit	3.200	*		*	*		*	*	*
Philips Lightning	Profit	1.350	*		*	*		*	*	*
<b>Welzijn &amp; Jeugdhulpverlening</b>										
Raad voor de Kinderbescherming	Non-profit	412	*	*		*		*	*	*
<b>Recreatie en Zwembaden</b>										
Sportfondsenbad Groenoord	Non-profit	70		*	*					
<b>Sport</b>										
NebasNSG (bond voor mensen met handicap)	Non-profit	70	*		*			*		*
KNWU	Non profit	20			*			*		*
<b>Toerisme</b>										
Van Gogh Museum	Profit	155	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>Gemeenten</b>										
DWR Amsterdam	Non-profit	250	*		*	*	*	*	*	*
Gemeente Rotterdam	Non-profit	19.000	*	*	*	*	*			

\* Een sterretje betekent dat hier de meeste aandacht aan wordt besteed.

#### 4.1 Aard van ongewenste omgangsvormen

*Ongewenste omgangsvormen* is een breed en subjectief begrip want in sterke mate afhankelijk van betrokken personen. Wat voor de een toelaatbaar of grappig is, beschouwt de ander als ongewenst of zelfs ronduit discriminerend. In hoofdstuk 2 werd een overzicht gegeven wat er binnen deze inventarisatie in ieder geval onder ongewenste omgangsvormen wordt verstaan. Tijdens de inventarisatie bleek het begrip in de praktijk zelfs nog breder. Beleid gericht op het tegengaan van ongewenste omgangsvormen richtte zich op de volgende verschijningsvormen:

- 1 ruwe omgangsvormen (machogedrag, haantjesgedrag, gebrek aan respect);
- 2 pesten;
- 3 schelden;
- 4 discriminatie;
- 5 agressie en geweld;
- 6 bedreigingen;
- 7 mishandeling;
- 8 niet integer gedrag.

## 4.2 Interne versus externe ongewenste omgangsvormen

Uit de inventarisatie komt een beeld naar voren waarin het voor bedrijven en organisaties vaak makkelijker is om ongewenste omgangsvormen van externen serieus aan te pakken dan interne omgangsvormen. Intern is pijnlijker, in die zin dat de daders eigen medewerkers zijn en het benoemen van de problemen in eerste instantie de solidariteit binnen de organisatie ondermijnt. Externe vormen van ongewenst gedrag hebben betrekking op anonieme daders en daarom geen invloed op de samenhang onder de medewerkers. We plaatsen echter ook een kanttekening bij deze bevinding. Dit onderzoek is immers niet representatief. Gezien de aard van dit onderzoek is het goed mogelijk dat bedrijven naar ons liever niet naar buiten kwamen met hun 'verhaal' betreffende intern geweld, terwijl dit intern wel op de agenda staat. Een paar bedrijven gaven dit ronduit toe en weigerde om deze reden medewerking aan dit onderzoek.

Ook door een aantal geïnterviewde bedrijven werd het taboe op intern geweld erkend. Men kan er als het ware de vinger niet op leggen. Zelfs het oprichten van een meldpunt resulteert lang niet in alle gevallen in een goed zicht op deze vorm van ongewenst gedrag (zie formats SVRZ, Amsterdam Thuiszorg, KPN etc). Wat er wordt gemeld is het tipje van de ijsberg, zo is vaak de indruk. Bewijzen kan men dat in de meeste gevallen niet.

Bij het tegengaan van interne ongewenste omgangsvormen is opvallend vaak een rol weggelegd voor de vertrouwenspersoon, die al dan niet door middel van gerichte voorlichtingscampagnes in het bedrijf geïntroduceerd wordt en binnen de organisatie voor het onderwerp verantwoordelijk is. In bijna alle geïnterviewde bedrijven zijn één of meerdere vertrouwenspersonen aangesteld. Vaak worden deze vertrouwenspersonen extern opgeleid. Soms worden externe vertrouwenspersonen aangetrokken waarmee het beleid 'buiten de deur' wordt geplaatst.

## 4.3 Preventief versus curatief beleid

Veel beleid gericht op het tegengaan van ongewenst gedrag is van oorsprong curatief. Dat wil zeggen: het beleid beoogt een concreet probleem op te lossen. Soms is dit probleem ongewenst gedrag, soms ook richt het beleid zich op andere zaken als hoog verzuim en werd ongewenst gedrag meer gezien als één van de oorzaken daarvan. In de praktijk zien we echter vaak dat het curatieve beleid verandert in preventief beleid, zeker nadat het probleem dat de aanleiding van het beleid vormde, is aangepakt. Daarbij verschuift het doel van het beleid van het probleem oplossen naar de probleemloze situatie in stand houden ofwel het probleem voorkomen. Onder andere bij de Nederlandse Spoorwegen, maar ook bij de politie Brabant Zuid-Oost, valt deze verschuiving waar te nemen.

Wij kunnen constateren dat preventief beleid tegenwoordig in veel gevallen een leidraad vormt voor het beleid tegen ongewenst gedrag. Immers: Veel bedrijven en organisaties hebben tegenwoordig gedragscodes en huisregels opgesteld. Voordeel voor deze gedragscodes is dat deze niet alleen van toepassing zijn op de omgang tussen medewerkers onderling maar ook op de omgang met de klant (zie verder bij paragraaf 4.7).

Onze indruk is dat het voor bedrijven aantrekkelijk(er) is een preventief beleid te voeren (gericht op het benadrukken van de normen en waarden, de geaccepteerde gedragscode en huisregels van het bedrijf) dan een puur curatief beleid (gericht op bestrijden en straffen).

Een positieve boodschap leent zich nu eenmaal beter voor een bedrijfsbrede aanpak en versterkt het imago en de missie van het bedrijf. Uiteraard neemt dit de noodzaak niet weg voor het maken van duidelijke afspraken over sancties bij overtreding van deze regels.

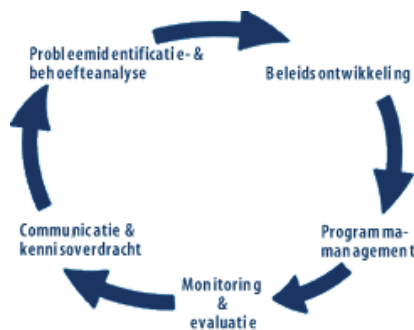
De preventieve aanpak in bedrijven gaat vaak gepaard met het ontwikkelen van voorlichtingsmateriaal over gewenst gedrag dat breed in de organisatie wordt verspreid (zie KPN “Hoe wij werken”, Hema “Werken met cultuursleutels”, etc). Deze trend is vooral in grote bedrijven waar te nemen.

#### 4.4 Het uitvoeren van de beleidscyclus

Organisaties kunnen op verschillende manieren beleid ten aanzien van ongewenst gedrag voeren. Aan het ene uiterste van het spectrum bevindt zich beleid dat niet veel verder gaat dan uitsluitend het toepassen van wettelijk verplichte maatregelen. Aan het andere uiterste van het spectrum bevinden zich beleid dat is vorm gegeven wordt volgens een zogenaamde beleidscyclus. Deze cyclus komt in het kort hierop neer:

- 1 Eerst vindt er een probleemanalyse plaats en worden er meetbare doelen gesteld.
- 2 Daarna worden maatregelen/beleidsinstrumenten gekozen om deze doelen te behalen (beleidsontwikkeling).
- 3 Er worden taken verdeeld en verantwoordelijkheden toegekend aan de verschillende stakeholders (programmamanagement).
- 4 Nadat de maatregelen/beleidsinstrumenten zijn geïmplementeerd vindt er monitoring en evaluatie plaats zodat gezien kan worden of er bijsturing plaats moet vinden of dat de doelen moeten worden bijgesteld.
- 5 De uitkomsten van de monitoring en evaluaties worden gecommuniceerd met de stakeholders.
- 6 Als er bijsturing of herijking van de doelen plaatsvindt begint de cyclus weer van voren af aan.

Schematisch kan de cyclus als volgt worden weergegeven.



Lang niet alle bedrijven en organisaties binnen dit onderzoek voerden beleid volgens de beschreven cyclus. Grofweg troffen we drie typen bedrijven en organisaties aan:

- 1 Bedrijven en organisaties die net (niet) voldoen aan het wettelijke minimum. Vaak is hier formeel het een en ander geregeld; er is een vertrouwenspersoon benoemd en een klachtenprocedure op papier gezet, maar in de praktijk wordt er geen of weinig gebruik van gemaakt. Er wordt verder geen curatief beleid gevoerd.  
Overigens hoeft een dergelijke situatie geenszins een probleem te betekenen. In bedrijven waar geen of nauwelijks ongewenste omgangsvormen worden aangetroffen, lijkt dit zelfs een voor de hand liggende invulling van het beleid. Bedrijven en organisaties die het wettelijke minimum niet ontstijgen zijn buiten de rapportage gehouden omdat ze niet of nauwelijks tot de verbeelding spreken.
- 2 Bedrijven en organisaties die de wettelijke verplichtingen nakomen en deze bovendien aanvullen met verschillende vaak ad hoc gekozen beleidsinstrumenten (zoals bijv. een training "Omgaan met agressie"). RI&E's worden niet regelmatig uitgevoerd. Het beleid van deze groep organisaties kenmerkt zich vooral door het ontbreken van een heldere probleemanalyse. Bovendien richten de beleidsinstrumenten zich vooral op het tegengaan van het gevoel van onveiligheid van medewerkers. Concrete resultaten waarop het beleid kan worden afgerekend worden meestal niet geformuleerd. Vaak worden de beleidsinstrumenten aangedragen door een extern bureau dat betrokken is bij het oplossen van een concreet probleem. Doorgaans ontbreekt het bij deze organisaties ook aan een gedegen effectevaluatie en zakken de inspanningen weer in nadat het programma is afgesloten. De meeste bedrijven en organisaties binnen deze evaluatie vallen in deze tweede categorie.
- 3 Organisaties die de beleidscyclus (min of meer) toepassen. Incidenten worden structureel geregistreerd. Er vinden regelmatig RI&E's plaats. Er is een helder geformuleerde probleemstelling en er zijn concrete en (meetbare) doelen geformuleerd. Het beleid wordt geëvalueerd. Bovendien is er een plan van aanpak waarin de beleidscyclus verwoord is.

De meeste bedrijven die wij hebben geïnterviewd vielen in de tweede categorie (bedrijven uit categorie 1 werden uit het onderzoek uitgesloten). Slechts weinig bedrijven binnen deze inventarisatie vallen in de laatste categorie. Meestal komt dit door het ontbreken van helder geformuleerde doelstellingen en als gevolg daarvan het ontbreken van een evaluatie van (onderdelen van) het beleid.

De organisaties en instellingen waar in hogere mate sprake was van een gesloten beleidscirkel en waarbij om die reden gesproken kan worden van een goed voorbeeld zijn in onderstaande tabel beschreven met hun sterke punten.



<b>Bedrijfsnaam</b>	<b>Sterke punten</b>
1. Westfries Gasthuis (VeiligeZorg®)	gedegen integrale bottom-up aanpak, voldoet aan beleidscyclus, goede resultaten en verankering
2. Thuiszorg Amsterdam	innovatief, uitgewerkte visie, veel aandacht voor training personeel, samenwerking met derden (politie en ROC onderwijs)
3. SVRZ (stichting voor regionale zorgverlening Zeeland)	werken volgens de beleidscyclus (kwaliteitsbeleid), training van personeel, goede verankering
4. Parnassia	brede visie op veiligheid medewerkers, patiënten en bezoekers, samenwerking met derden op regionaal niveau
5. Politie Haaglanden	gedegen aanpak via vertrouwenspersonen en intervisie, gedelegeerde verantwoordelijkheid, veel aandacht voor borging
6. Politie Brabant Zuid Oost	langdurige gedegen aanpak met vertrouwenspersonen en bemiddelaars, gedelegeerde verantwoordelijkheid, overdracht naar andere politieregio's.
7. Sportfondsenbad Groenord	samenwerking met politie, sturen op resultaten, brede verspreiding protocol & goed overdraagbaar
8. Van Gogh Museum	Integrale aanpak, samenwerking met derden (politie), service en veiligheid hand in hand
9. NebasNSG (NOC*NSF)	goede samenwerking met koepel rondom seksuele intimidatie, goed overdraagbaar
10. Hofstad college Den Haag	integraal veiligheidsbeleid, goed overdraagbaar (leerlingen en personeel onderling)
11. KPN	langdurige organisatiebrede aanpak met kernwaarden, gedelegeerde verantwoordelijkheid, goede verankering
12. ING	langdurige organisatiebrede aanpak via vertrouwenspersonen, gedelegeerde verantwoordelijkheid, goede verankering

Echter ook bij deze beste praktijken zijn minpunten te geven: soms ontbreken meetbare doelen of bleek nog te weinig sprake van een brede verspreiding van het beleid in alle afdelingen of aangesloten bedrijven. Goede intenties van beleid zijn zichtbaar in de praktijk lang niet altijd te realiseren (zie verder succes en faalfactoren van beleid).

Kortom: de echte 'super beleidscyclus' casus zijn wij in ons onderzoek niet tegengekomen maar misschien is dat ook wel te veel gevraagd. Bovengenoemde casussen zijn wel bedrijven die goed op weg zijn, aantoonbare resultaten hebben geboekt - al is het soms alleen op projectniveau gemeten - en daarnaast, inspirerend en overdraagbaar. Een onderlinge vergelijking van deze casussen is moeilijk te geven. Ze zijn alle om de weergegeven redenen de moeite waard om genoemd te worden.

Naast bovengenoemde best practices zijn ook andere voorbeelden van aanpakken te noemen die de moeite van het noemen waard zijn, ondanks dat

ze minder hoog scoren op het toepassen van de beleidscyclus. Zo kan het bedrijf DWR genoemd worden vanwege haar goede bottom-up aanpak en als goed voorbeeld dienen van een bedrijf waarin het management zeer hard aan dit beleid heeft getrokken en veel voor elkaar heeft gekregen. Ook de NS timmert hard aan de weg en scoort met de introductie van een zelftraumatest. Terwijl de Sociale Dienst in Amsterdam onder andere genoemd kan worden door vanwege de introductie van E-learning als nieuwe methode om haar personeel te trainen in het omgaan met haar klanten (ter voorkoming van agressie en geweld).

#### **4.5 Ziekteverzuim en ongewenste omgangsvormen**

Ziekteverzuim en ongewenste omgangsvormen kunnen de twee zijden van dezelfde medaille zijn. Een aantal bedrijven in deze inventarisatie trekt deze conclusie ook expliciet en/of heeft het onderwerp ondergebracht bij de afdeling ziekteverzuim en reïntegratie. Dumeco en Amsterdam Thuiszorg zijn daar een goed voorbeeld van. De politie Noord Brabant heeft plannen in die richting. Beleid gericht op het tegengaan van ongewenst gedrag is daar onderdeel van een anti-verzuim- en reïntegratiebeleid en kent een aantal ingrediënten. Één daarvan is het trainen van leidinggevenden zodat ze ongewenst gedrag op de werkvloer leren signaleren en het bespreekbaar maken. Bovendien leren zij zogenaamde 'verzuimgesprekken' met zieke medewerker te voeren. Tijdens deze gesprekken wordt ingegaan op de oorzaken van het verzuim waaronder ongewenst gedrag op de werkvloer. Terug blikkend op alle interviews verbazen wij ons er over dat niet meer bedrijven het terugdringen van het ziekteverzuim expliciet heeft opgenomen in haar doelstellingen. Deze goed meetbare indicator is immers ook voor het management steekhoudend en kan een extra reden geven het onderwerp hoog op de agenda te houden.

#### **4.6 Wie draagt verantwoording?**

Het beleid gericht op het tegengaan van ongewenste omgangsvormen is meestal bij één of enkele personen ondergebracht. Deze zijn verantwoordelijk voor de implementatie én continuering van het beleid. Vrijwel altijd zijn deze personen de Arbo-coördinator of de vertrouwenspersoon.

Bij grote bedrijven lijkt het thema echter wel eens versnipperd te raken. Een deel van het dossier wordt bijvoorbeeld bij de HRM/Arbo-functionaris geparkeerd terwijl een ander deel onder de noemer van 'veiligheidsbeleid' bij de directie of de zogeheten Security Officer komt te liggen. Soms ook, zoals bij de KPN casus, speelt de onderzoeksafdeling nog een rol in het uitvoeren van medewerkerstevredenheidsonderzoek. Voor zover we konden opmaken uit de interviews kleven er ook nadelen aan een dergelijke versnippering en wordt het als onpraktisch ervaren. De onderlinge afstemming tussen de afdelingen verloopt niet altijd soepel en kan een bedreiging zijn voor een goede uitvoering van het beleid. Om dit probleem aan te pakken heeft bijvoorbeeld KPN dit jaar Overall Compliance Officers aangesteld die verantwoordelijk zijn voor de overallsamenhang van beleid. Andere bedrijven stellen een centrale vertrouwenspersoon aan die de contacten met de andere vertrouwenspersonen onderhoudt en zo voor afstemming zorgt.

De Arbo-wet draagt de werkgever op 'voldoende' beleid te voeren op het gebied van ongewenste omgangsvormen. In die zin is de directie/het management ook verantwoordelijk.

In de praktijk bestaan er belangrijke verschillen tussen de invulling die door werkgevers aan deze verplichting wordt gegeven en de ernst waarmee ze deze taak op zich nemen. In sommige organisaties, zoals bij de casus van de politie Haaglanden duidelijk naar voren komt, wordt de directie direct verantwoordelijk gehouden voor ongewenst gedrag. In andere organisaties hebben de verantwoordelijken juist veel moeite bij de directie draagvlak (en middelen) te krijgen voor programma's op het genoemde thema.

#### **4.7 Veranderingen bedrijfscultuur**

Een recente ontwikkeling op het gebied van ongewenste omgangsvormen is de toegenomen aandacht voor bedrijfscultuur als leidend principe. Vooral grote bedrijven geven hier expliciet aandacht aan. In de rapportage doen ondermeer de volgende bedrijven aan een culturaanpak: KPN, Hema, Universiteit Maastricht, Twynstra en Gudde, ING en DWR. Organisatorische maatregelen kunnen relatief eenvoudig worden opgelost. Dit geldt niet voor cultuurproblemen. Ongezonde elementen van een bedrijfscultuur kunnen hardnekkig zijn en de verandering ervan kan op flinke weerstand stuiten. Het is daarom begrijpelijk dat vrijwel altijd externe hulp wordt ingeroepen.

Deze – in principe preventieve - aanpak bestaat in essentie uit het (door de medewerkers laten) benoemen van de kernwaarden van de organisatie. Eén bedrijf (DWR) heeft zelfs een 'normen en waarden' spel ontwikkeld om deze onder alle medewerkers bespreekbaar te maken. Op deze wijze wordt het draagvlak onder de medewerkers vergroot. Vervolgens worden deze (kern)waarden vertaald in gedragsregels (gewenst gedrag) en zo open en zo breed mogelijk binnen het bedrijf of instelling uitgedragen. Vaak maakt het bespreekbaar maken van problemen en situaties ook deel uit van een cultuurverandering.

Soms ook, zoals bij de ING, is niet zozeer een cultuurverandering het beleidsdoel maar een cultuurbehoud. Via voorbeeldfunctie van het management, goede informatieverstrekking, het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag en een actief diversiteitsbeleid wordt daar de bedrijfscultuur bewaakt. Een soortgelijke aanpak wordt bij de KPN aangetroffen waar met de breed gecommuniceerde bedrijfscode 'Hoe wij werken' voor iedereen hetzelfde beeld ontstaat van wat bij KPN wel en niet kan, wel en niet moet en wel en niet mag, ter verduidelijking van de missie, de verantwoordelijkheden en de kernwaarden. Deze bedrijfscode heeft veel weg van de 'cultuursleutels' die bij de Hema wordt aangetroffen.

Voordeel van een dergelijke cultuurbenadering is dat alle medewerkers van het bedrijf vertrouwd raken met de gedragscode, sleutels of kernwaarden. Deze zaken lenen zich goed voor een communicatieve aanpak en verstevigen daarmee de missie/imago van het bedrijf en het 'ons kent ons' gevoel onder de medewerkers. Vaak zijn de kernwaarden ook van toepassing op (het omgaan met) de klant, zodat het 'mes aan beide kanten snijdt'.

Voor zover wij kunnen beoordelen kan een dergelijke aanpak ook als onderdeel hebben dat men vaak blijft hangen in algemene gedragsregels (als 'integer omgaan met en betrouwbaar zijn') die vaak lastig meetbaar en dus controleerbaar zijn. Om dit probleem te ondervangen heeft KPN heeft de gedragsregels daarom vanaf 2005 uitgewerkt in deelcodes die aan duidelijkheid niets te wensen over laten.

In dit kader wordt overigens door verschillende bedrijven gemeld dat het makkelijker is een goede beschrijving te geven van gewenst gedrag dan een precieze omschrijving te geven van ongewenst gedrag. Het is immers de ontvanger die bepaalt of iets ongewenst is of niet. Een objectieve formulering van ongewenst gedrag is daarmee lastig te geven.

Ook geldt hoe groter het bedrijf hoe lastiger het wordt om ongewenst gedrag heel specifiek vast te leggen. De medewerkers hebben zelf ook een verantwoordelijkheid om hun eigen grenzen te bepalen van wat wel en niet kan. Het bedrijf kan niet alles voorschrijven en controleren.

#### **4.8 Samenwerking met andere partijen**

In verschillende branches wordt in de strijd tegen (extern) ongewenst gedrag samenwerking gezocht met andere partijen en organisaties. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het effectueren van toegangsontzeggingen die in het kader van het niet naleven van huisregels worden opgelegd en om manieren om lastige klanten aan te pakken. Verder zie je deze samenwerking ook sneller van de grond komen als er onduidelijkheid is over verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld bij het onderscheid tussen het publieke en private domein.

Bij de zwembaden, bijvoorbeeld bij de casus Sportfondsenbad Groenord, wordt gewerkt met een (landelijke opgesteld) protocol dat 'Vrolijk en veilig' heet en een effectieve aanpak beoogt tegen agressie en overlast. Door de samenwerking tussen het zwembad, de gemeente en de politie krijgt een overtreder van de gedragsregels niet alleen een toegangsverbod voor het zwembad waar de regel is overtreden, maar geldt het verbod voor alle zwembaden die zich hebben aangesloten bij het protocol. Dit betekent dat een ontzegging voor het zwembad in IJsselstein ook geldt voor Utrecht. Alle ontzeggingen worden door de politie centraal in de eigen regio geregistreerd. Het verbod kan tot maximaal vijf jaar worden opgelegd. Bij een overtreding van het toegangsverbod, kan de politie een proces verbaal opmaken. De invoering van het protocol en de samenwerking tussen zwembaden, gemeenten en politie lijkt inmiddels vruchten af te werpen.

Het project Veiligezorg, dat bij de casus Westfries Gasthuis beschreven wordt, richt zich op het terugdringen van agressie in de gezondheidszorg om de (arbeids)omstandigheden van personeel en patiënten van ziekenhuizen te verbeteren. Veiligezorg heeft een pakket maatregelen samengesteld om agressie op de werkvloer aan te pakken. Inmiddels doen veertig ziekenhuizen mee met het initiatief. Onderdeel hiervan is de ondertekening van een convenant met gemeente, politie en justitie waarbinnen afspraken zijn gemaakt over de aanpak en vervolging van overtreeders.

Het Burenbelproject (Haarlem) wordt niet als aparte casus in deze rapportage beschreven maar moet worden beschouwd als een goed voorbeeld van een samenwerkingsverband in het tegengaan van ongewenst gedrag.

Winkeliers die bij elkaar in de buurt zitten, maken gebruik van een alarmringssysteem. Bij lastige of criminele klanten kunnen ze op een alarmknop drukken en worden de aangesloten bedrijven in de buurt (en zo nodig de politie) gewaarschuwd. De afspraak is dat deze direct assistentie verlenen. De aanpak heeft een aantal voordelen. In de eerste plaats hoeft de zich bedreigde winkelier niet meer met 112 te bellen maar kan onopvallende een alarmknop indrukken. Daarnaast is de noodhulp erg snel ter plaatse wat het gevoel van veiligheid vergroot.

Bij de casus Parnassia tot slot is het onderscheid tussen het publieke en private domein directe aanleiding voor een nauwe samenwerking met de gemeente, de politie en het Openbaar Ministerie. De vraag waar men in deze psychiatrische inrichting mee worstelt is: waar houdt het territorium van de instelling op en begint de verantwoordelijkheid van de gemeente en politie indien er sprake is van ongewenst gedrag van psychiatrische patiënten? Als de gemeente om de instelling woningen gaat bouwen en de slagbomen bij de toegangsweg voor de instelling laat verwijderen, wie is er dan verantwoordelijk voor het geval dat er iets mis gaat?

#### **4.9 Arbo-beleid en de grootte van de organisaties**

In ons onderzoek zien we dat bij een aantal grote organisaties het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag vrij gedegen is uitgewerkt. Een aantal bedrijven uit de zakelijke dienstverlening (Hema, ING, KPN) investeert al jaren veel tijd en moeite om dit beleid goed van de grond te krijgen en tot in alle lagen van het bedrijf te laten landen en uitvoeren. Geld speelt voor deze bedrijven een minder grote rol. Hetzelfde geldt voor organisaties die een publieke functie hebben en waar agressie en geweld vaak voorkomen (Van Gogh museum).

Organisaties die klein van omvang zijn en in mindere mate met het probleem ongewenst gedrag worden geconfronteerd hebben in de regel ook minder tijd en middelen (en minder noodzaak) om het beleid volgens de beleidscyclus te ontwikkelen en uit te voeren. We hebben gemerkt dat bij dergelijke kleinere organisaties de koepelorganisaties een belangrijke rol kunnen spelen. Deze stellen bijvoorbeeld richtlijnen op voor hoe bepaalde vormen van ongewenst gedrag binnen de branche aangepakt kunnen worden, richten een 24-uurs meldpunt in voor ongewenst gedrag (bijvoorbeeld in de sport), adopteren en verspreiden succesvolle projecten en/of bieden een website aan waar informatie kan worden verkregen over het onderwerp. Een positieve ontwikkeling is ook het opzetten en jaarlijks uitvoeren van een benchmark (bijv. RI&E of medewerkerstevredenheidonderzoek) die door brancheorganisaties wordt opgezet. De branche (bijvoorbeeld in de zorg) neemt de aangesloten organisaties daarmee veel werk uit handen en maakt het mogelijk dat bedrijven zich onderling met elkaar kunnen vergelijken. Ook kunnen opvallende ontwikkelingen door de jaren heen daarmee snel zichtbaar worden.

De sportkoepel NOC\*NSF geeft een goed voorbeeld door haar inspanningen binnen de reguliere en gehandicapte sport. Door het inrichten en bemannen van een 24-uurs meldpunt voor seksuele intimidatie in de sport wordt het de sportbonden gemakkelijk gemaakt het beleid uit te voeren. Door het centraal regelen van een dergelijke service kan de koepel ook beter zicht houden op het aantal meldingen.

Een ander voorbeeld wordt geleverd door LC, het Nationaal Instituut voor Sport en Recreatie die, in samenwerking met de regio Zuid Holland huisregels voor zwembaden heeft opgesteld, een registratiesysteem en een samenwerkingsconvenant met gemeenten en politie heeft uitgewerkt. Het ontwikkelde protocol 'Vrolijk en Veilig' wordt nu door de koepel verspreid onder andere zwembaden in Nederland.

Uitgewerkt Arbo-beleid biedt overigens geen garantie op een effectieve aanpak van het probleem. De gemeente Rotterdam maakt bijvoorbeeld inzichtelijk dat het soms erg lastig is om centraal beleid te voeren voor verschillende diensten. Wat namelijk in de ene afdeling wel werkt, slaat niet aan op een andere plek. Kortom; maatwerk, in de zin van differentiatie en het openhouden van beleidsruimte bij het uitwerken van de beleidskaders, blijkt een cruciale succesfactor te zijn.

#### **4.10 Verspreiding en verankering van beleid (communicatie)**

In alle bedrijven waar het beleid serieus wordt opgepakt wordt aandacht besteed aan communicatie met alle medewerkers van het bedrijf en/of de achterban. Het belang van deze communicatievormen werd steeds opnieuw benadrukt in de interviews omdat dit cruciaal blijkt in het breed uitdragen van het beleid in de organisatie en het tussen de oren krijgen en houden van het beleid bij alle medewerkers ("ook bij de keukenhulp en de monteurs in het primaire proces").

Tal van maatregelen (van groot naar klein) en media worden hiervoor aangewend, zoals: bedrijfskranten, folders en brochures, video's, voorlichtingsgesprekken door vertrouwenspersonen, teambijeenkomsten en zelfs symposia. Daarnaast worden ook werkoverleg, reïntegratie- en verzuimgesprekken en functioneringsgesprekken gezien als belangrijke momenten om (ervaringen met) ongewenst gedrag aan de orde te stellen.

Vooraf in grote bedrijven wordt kosten noch moeite gespaard om het beleid breed uit te dragen. Soms, zoals bij de casus Drechtwerk het geval is, worden foto's en telefoonnummers van vertrouwenspersonen aan de wand gehangen zodat ze voor iedereen herkenbaar zijn. In bedrijven waar veel jonge mensen komen (zwembaden) of waar werknemers met een lage opleiding werken wordt zelfs gewerkt met pictogrammen of strips om de boodschap goed voor het voetlicht te brengen. Steeds meer bedrijven maken gebruik van intranet waarop vaak de gedragsregels, het klachtenprotocol, een aangifte formulier en namen van vertrouwenspersonen zijn te vinden.

## 4.11 Instrumenten en projecten

Tot slot nog een aantal opvallende bevindingen als het gaat om instrumenten en projecten. Deze lijst is niet uitputtend. Wat ons is opgevallen is dat veel concrete projecten en instrumenten vooral zijn gericht op het verhogen van het veiligheidsgevoel van medewerkers terwijl de effectiviteit lang niet altijd is bewezen. We noemen deze projecten en instrumenten omdat er sprake is van toenemend gebruik of van een zekere potentie van projecten en maatregelen.

### **Gebruik bemiddelaars**

Een nieuw verschijnsel in de strijd tegen ongewenst gedrag is de bemiddelaar of mediator. Wanneer een medewerker zelf geen directe stappen richting de aangeklaagde wil ondernemen, maar wel wil dat er actie wordt ondernomen om het ongewenste gedrag te stoppen, kan een bemiddelings-traject worden ingezet.

Bij bemiddeling vindt geen strafrechtelijk onderzoek plaats en wordt geen uitspraak gedaan over de aannemelijkheid van de inhoud van de klacht. De selectie van de bemiddelaar wordt zorgvuldig door de vertrouwenspersoon en de medewerker afgewogen. Binnen de inventarisatie maakten zowel de ING als de politieregio Brabant Zuid Oost hier gebruik van. De SVRZ (ouderenzorg Zeeland) overweegt momenteel met een mediator te gaan werken voor die gevallen waarbij men er zelf niet uit komt. Zeker als het gaat om een intern geval van ongewenst gedrag (bijvoorbeeld tussen een leidinggevende en een medewerker) blijkt het soms erg moeilijk de waarheid boven tafel te krijgen en de 'zaak' op te lossen.

Met een iets ander doel maar vaak hetzelfde effect zie je dat men bij gehandicapte mensen vaak een bemiddelaar aantrekt uit de zorg, bijvoorbeeld een doventolk bij mensen met een auditieve handicap of een orthopedagoog bij mensen met een verstandelijke beperking. De NebasNSG (sportbond voor mensen met een beperking) werkt de laatste jaren steeds vaker met hulpverleners uit de zorg om een klacht goed boven tafel te krijgen en het goed inschatten van de ernst ervan.

### **ICT**

Ongewenste omgangsvormen worden tegenwoordig ook tegengegaan met behulp van ICT oplossingen. Digitale incidentenregistraties en daaruit voortvloeiende probleemanalyses zijn daarvan de bekendste vormen. In ziekenhuizen wordt op verschillende plekken gewerkt met het Ziekenhuis Incidenten Registratie Systeem (ZIR) en voor scholen is het zogenaamde Incidentenregistratiesysteem in school (IRIS) beschikbaar.

Écht nieuwe ICT toepassingen werden binnen deze inventarisatie gevonden bij de Nederlandse Spoorwegen en de Sociale Dienst Den Haag. Bij de NS wordt gewerkt met de zogenaamde trauma zelftest bij incidenten. Na een incident kunnen medewerkers op internet in anonimiteit een test afleggen en vervolgens zien of zij een psycholoog zouden moeten inschakelen, of niet. De drempel om hulp te zoeken na een trauma is daarmee sterk verlaagd.

Bij de Sociale Dienst in Den Haag wordt het de medewerkers gemakkelijk én aantrekkelijk gemaakt om aangifte van ongewenst gedrag te doen. Dege-  
ne die last heeft van agressie kan een vragenlijst op de computer invullen.  
Het is een verkorte aangifte voor de politie. In feite is het een voorportiek  
van de echte aangifte. Het computerprogramma is een "zelfdenkend" sys-  
teem. De computer geeft aan wat voor type aangifte nodig is. Als er daad-  
werkelijk slachtoffers zijn, gaat de verkorte aangifte naar het bureau en  
komt er een gewone aangifte. De winst is ook dat de leidinggevende niet  
meer registreert maar de medewerker zelf. Dit moet de aangiftebereidheid  
verbeteren.

De Sociale Dienst in Amsterdam tenslotte gaat werken met een instrument  
dat E-learning heet. E-learning heeft tot doel kennisaspecten van het beleid  
te introduceren als onderdeel van een trainingsprogramma. Het E-learning  
programma is vooral visueel en maakt gebruik van video en animaties waar-  
in werknemers in woord en beeld krijgen uitgelegd hoe met klanten dient  
te worden omgegaan. Aan het einde van het programma wordt getest in  
hoeverre de medewerker informatie heeft opgestoken.

Amsterdam Thuiszorg is in navolging op andere thuiszorgorganisaties  
(thuisorganisaties Noord Brabant) in 2005 gestart met het project GSM  
alarmering (ICT in combinatie met mobiele telefonie)<sup>10</sup>.  
Door de inzet van mobiele datacommunicatie kan de veiligheid van de zorg-  
verleners worden verhoogd en het veiligheidsgevoel positief worden beïn-  
vloerd, zo is de gedachte achter het project. De bedoeling van het project is  
dat thuiszorgmedewerkers in geval van nood middels een GSM telefoon een  
alarmoproep kan doen naar de Alarmcentrale. Deze oproep is er tevens op  
gericht de positie van de oproeper te lokaliseren en deze te identificeren.  
Tevens wordt een spraakverbinding gerealiseerd tussen de centrale en de  
oproeper. Om dit project te kunnen realiseren dient een nieuwe techniek  
ontwikkeld te worden. Het project is erop gericht deze techniek en de  
werking ervan op haalbaarheid te toetsen.

## **Trainingen en instructies**

Uit de interviews komt naar voren dat relatief veel bedrijven en instellingen  
gebruik maken van trainingen op het gebied van gewenste omgangsvormen.  
Bedrijven en organisaties met publieksfuncties sturen hun personeel meer  
dan eens op cursus om te leren om te gaan met lastige en/of agressieve  
klanten. De laatste tijd valt een tendens waar te nemen dat steeds meer  
leidinggevendenden getraind worden om gesprekken met medewerkers te voe-  
ren om zodoende het ziekteverzuim terug te dringen. Ziekteverzuim is  
immers vaak in verband te brengen met ongewenste omgangsvormen op de  
werkplek (zowel tussen personeel onderling als tussen personeel en lei-  
dinggevendenden).

Noot 10 Uit een onderzoek van PON is immers gebleken dat GSM alarmering een groter effect had  
op het veiligheidsgevoel van medewerkers dan andere maatregelen ter verhoging van de  
sociale veiligheid (Effectmeting van maatregelen ter bevordering van de sociale veiligheid in  
de thuiszorg, PON, Instituut voor advies, onderzoek en ontwikkeling in Noord Brabant,  
december 2001.).



Deze cursussen dragen volgens de bedrijven/organisaties bij aan het gevoel van veiligheid van haar medewerkers. De effectiviteit van deze trainingen op de lange termijn blijkt echter vaak niet te kunnen worden aangetoond<sup>11</sup>.

Bij de GGD Amsterdam wordt het ambulancepersoneel bijvoorbeeld geleerd deëscalerend op te treden in crisissituaties terwijl bij de Sociale Dienst Amsterdam de medewerkers het onderscheid hebben leren maken tussen de verschillende vormen agressie zodat ze adequaat kunnen optreden. Amsterdam Thuiszorg (AT) heeft tal van trainingen voor haar personeel en voor binnen opleidingstrajecten ontwikkeld, variërend van algemene communicatie- en vaardigheidstrainingen tot een cursus 'Weerbaarheid', een cursus "Omgaan met lastige cliënten" en 'Omgaan met agressie en intimidatie'. Speciaal voor de opleidingen heeft AT met een aantal ROC opleidingen een toolkit over seksuele intimidatie ontwikkeld (onder de naam "Hooft-het-bij-het-werk"). Daarnaast maken communicatietrainingen ook steeds vaker onderdeel uit van het pakket aan maatregelen tegen ongewenst gedrag. Bij consultant Twynstra en Gudde zijn leidinggevendenden bijvoorbeeld op communicatiecursus geweest.

Ook bij de Hema en Dumeco gaan leidinggevendenden op cursus om ongewenst gedrag te leren aanpakken. In andere organisaties zoals de Universiteit Maastricht of de politie Haaglanden nemen ook alle executieven deel aan dergelijke trainingen.

Bij ons ontstond de indruk dat het inhuren van externe bureau's voor trainingen soms ook leidt tot het afschuiven van de verantwoordelijkheid. Lang niet altijd zijn deze trainingen ingebed in een bedrijfsmatige aanpak. Een evaluatie en follow-up van de training ontbreekt vaak. Al zijn er uitzonderingen.

#### **4.12 Borging TNO casussen**

Alles welbeschouwd rest ons nog een aantal opmerkingen te maken over de TNO casussen, die na het TNO onderzoek in 2002 door ons opnieuw onder de loep zijn genomen. Het is interessant te bezien wat er van het beleid in deze bedrijven, die toen als goede praktijken werden beschouwd, is overgebleven.

Ten eerste is ons opgevallen dat een aantal bedrijven niet meer geneigd was mee te doen aan het onderzoek. Opgegeven redenen waren onder andere tijdsdruk, een reorganisatie of onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor het beleid. Genoemde redenen geven te denken voor wat betreft de continuïteit van het beleid, echter daarover kan niets met zekerheid gezegd worden.

Voor wat betreft de overgebleven casussen (de eerste 10, zie het Casussenboek, deel 2) is het niet eenvoudig algemene conclusies te trekken.

Noot 11 | Seksuele intimidatie op het werk aangepakt, Een studie naar integraal beleid en de mogelijkheden van training, drs. A. Kuiper, Bezemer en Kuiper, Rotterdam, 2002.

Waar het ene bedrijf nog stevig op het in 2002 in gang gezette beleid voortbouwt en zelfs vernieuwingen heeft doorgevoerd (KPN, Politie Haaglanden, ING, Westfries Gasthuis), heeft het andere bedrijf zichtbaar moeite het beleid op de agenda te houden en is na al die jaren nog geen sprake van formeel beleid (Curium) of verankering (Connexxion).

Van de 16 casussen die in 2001 door TNO zijn onderzocht staan er nu 5 in de lijst van beste praktijken (pag. 23). Als we deze goede praktijken onderling vergelijken dan valt op hoe belangrijk het is het beleid tegen ongewenste omgangsvormen formeel te maken, stevig in het bedrijf in te voeren, te communiceren en te verankeren. Vooral ook het commitment van leidinggevenden, het leveren van 'maatwerk' en het doorvoeren van het beleid in alle bedrijfsniveau's is van cruciaal belang gebleken. Gebeurt dit niet dan loopt dit beleidsterrein veel risico op 'wegzakken'. Zogauw het beleid is opgesteld en het 'nieuwe' eraf is loopt men het risico dat het beleid ondergesneeuwd raakt door andere dringende zaken.

In de volgende paragraaf worden alle succes- en faalfactoren nog eens op een rijtje gezet.

#### 4.13 Succes en faalfactoren

Beleid gericht op het tegengaan van ongewenste omgangsvormen kent een aantal succesfactoren én bedreigingen. In deze paragraaf worden de belangrijkste factoren genoemd. Vaak is het ontbreken van een succesfactor direct een bedreiging (bijvoorbeeld voldoende financiële middelen versus het ontbreken ervan). Maar dat hoeft niet noodzakelijkerwijs zo te zijn.

De succes en faalfactoren waar wij naar hebben gezocht hebben enerzijds te maken met het uitvoeren van het beleid en het toepassen van de beleidscyclus, en anderzijds met het al dan niet optreden van resultaten. Zoeken naar succes- en faalfactoren impliceert dat je weet wat succes is en hoe je dat kan meten. Bij dit type beleid is dat best lastig. Want wat is het ijkpunt? Wat is goed beleid? En wanneer is dat succesvol? Het blijkt dat veel bedrijven daar niet tot weinig over nadenken. Wij hebben de in de inleiding genoemde criteria als richtsnoer gebruikt maar merkten gaandeweg dat de door ons gehanteerde criteria lang niet altijd in de praktijk waren terug te vinden. Vragen naar de succes- en faalfactoren betekende veelal: varen op het gevoel van geïnterviewde personen zonder deze gevoelens te kunnen staven. We zijn binnen dit onderzoek helaas niet in de gelegenheid geweest alle informatie zoals wij die van medewerkers hebben gekregen te verifiëren.

Belangrijkste faalfactoren:

- *Ontbreken goede probleemanalyse en meetbare doelen.* Belangrijkste faalfactor als het gaat om het toepassen van de beleidscyclus is dat een goede probleemanalyse (op basis van een gedegen risico-inventarisatie) vaak ontbreekt en dat dus ook daarvan afgeleide heldere en meetbare doelen ontbreken. Dit probleem (omissie) aan het begin van de cyclus wreekt zich uiteraard bij het verder volgen van de cyclus en bij het uitvoeren van het beleid. Het is dan ook niet vreemd dat in die gevallen waar geen duidelijke of meetbare doelen zijn gesteld het beleid ook niet of in onvoldoende mate wordt geëvalueerd.

- *Beleid beoordelen op basis van gevoel (niet meten is niet weten):* Als er geen meetbare doelen worden gesteld of niet helder is met welke resultaten men tevreden is worden de resultaten van beleid beoordeeld op basis van ‘fingerspitzengefuhr’. Zo hoorden we vaak zeggen dat men de indruk had dat het gevoel van veiligheid onder de medewerkers was toegenomen. Echter: lang niet iedereen kon dat concreet met cijfers aantonen en dus sturen op resultaten. Sommigen konden dit echter wel, meestal omdat hier vragen over waren opgenomen in de medewerkertevredenheidmeting.
- *Onduidelijkheid over wat succes is:* Ons viel inderdaad op dat wat de één een succes noemt, door de ander juist als het gebrek aan succes werd gezien. Voorbeeld: de ene medewerker spreekt van een succes omdat het aantal meldingen afneemt, de ander geeft juist aan dat een stijging van het aantal meldingen impliceert dat het beleid een succes is. Kortom: het goed interpreteren van het toenemen of afnemen van het aantal meldingen laat vaak te wensen over. Daarvoor is breder organisatieonderzoek nodig of benchmarking waardoor vergelijking met andere bedrijven in dezelfde branche mogelijk wordt. Goed onderbouwde successen hebben wij in dit kwalitatieve onderzoek dan ook niet vaak kunnen aantonen (dat neemt niet weg dat ze er wel zijn). Wel kunnen we constateren dat men in een aantal branches (zoals de zorgsector) op de goede weg zit. Het gaat dus in dit onderzoek veelal om implicaties en subjectieve waarnemingen. Een enkele uitzonderling daargelaten. Ander soort onderzoek is nodig om de effectiviteit van beleid op termijn aan te tonen en hard te maken
- *Geen verankering:* Eerder werd in dit hoofdstuk aangegeven dat bij het gros van de bedrijven en organisaties beleid, gericht op het tegengaan van ongewenste omgangsvormen, niet verankerd is in een beleidscyclus. Dit wreekt in alle gevallen - vroeg of laat - het beleid. Zeker als de aandacht voor het onderwerp weer wat wegzakt.

Het blijkt dat een aantal andere factoren de beleidscyclus parten speelt als het gaat om verankering:

- *Reorganisaties;* het voortdurend in een reorganisatieproces zitten is een belangrijke bedreiging van de verankering van het bedoelde beleid. Door wisselingen van de wacht komt de continuïteit van beleid onder druk te staan en is het iedere keer maar weer de vraag of de nieuwe verantwoordelijke de taak even serieus aanpakt als diens voorganger. Bovendien bestaat het gevaar dat beleid tegen ongewenste omgangsvormen beschouwd wordt als een luxe product. Veel bedrijven zijn bezig met ‘overleven’. Dure evaluaties en het inhuren van externe deskundigheid kunnen ten tijde van reorganisaties ter discussie komen te staan.
- *Uitblijven van meldingen:* Problemen die niet gemeld worden leven een onzichtbaar bestaan. In sommige gevallen is de meldingsbereidheid zo laag dat het probleem voor de directie nauwelijks zichtbaar te maken valt met als gevolg dat er niet gestuurd kan worden op resultaten en de motivatie voor het onderwerp afneemt.

### Belangrijkste succesfactoren:

- *Draagvlak bij directie:* alle voor deze inventarisatie geïnterviewde sleutelfiguren zijn het erover eens dat het van essentieel belang is dat de leidinggevendenden van een organisatie het initiatief serieus nemen. Hoe meer zij betrokken zijn bij de uitvoering ervan en hoe meer zij ook daarbij verantwoording willen nemen, hoe meer succes er geboekt wordt. Is deze belangstelling er niet en is de directie niet bereid zich hard te maken voor het onderwerp dan heeft een dergelijk programma weinig kans van slagen. In de praktijk blijkt overigens dat het management ontvankelijk is voor het argument dat het verwaarlozen van het onderwerp tot onnodig hoog verzuim kan leiden. In het verlengde daarvan kan nog worden opgemerkt dat de aanpak van ongewenst gedrag bedreigd wordt omdat het onvoldoende geborgd is binnen bredere beleidskaders.
- *Draagvlak bij middenkader:* naast de directie is het middenkader, vooral bij de grotere bedrijven, een belangrijke schakel in het uitvoeren van het beoogde beleid. Wanneer bij deze managementlaag onvoldoende belangstelling aanwezig is bestaat er een groot risico dat het beleid uiteindelijk verzandt. Bij het voorbeeld dat Dumeco verschaft bleek dat er verschillen bestaan tussen de afzonderlijke managers voor wat betreft hun betrokkenheid bij dit beleidsthema.
- *Delegeren van verantwoordelijkheid:* de implementatie van beleid gericht op ongewenste omgangsvormen verloopt effectiever wanneer er duidelijk probleemeigenaren benoemd worden. Dit kunnen enerzijds de initiatief-trekkers zijn (vaak vrouwenspersonen en Arbo-coördinatoren) maar ook managers die door hun leidinggevendenden worden afgerekend op hun bijdrage aan het onderwerp. In grote bedrijven geldt daarnaast dat duidelijkheid nodig is over het delegeren van de verantwoordelijkheid naar het middenkader. Er is extra zorg nodig voor het 'bij elkaar houden van het beleid en het centraal monitoren van de invoering ervan en de resultaten.
- *Interne afstemming:* vooral bij grote bedrijven is het van belang dat de verschillende betrokken verantwoordelijken onderling afstemmen zodat versnippering van het beleid tegengegaan kan worden.
- *Maatwerk leveren:* daar waar mogelijk moet maatwerk worden geleverd. Grote organisaties die centraal beleid opstellen lopen het gevaar dat ze te ver van de werkvloer opereren en daarom te weinig aansluiting vinden. Veel bedrijven (zoals KPN en de gemeente Rotterdam) worstelen met dergelijke problemen.
- *Betrokkenheid genereren:* niet alleen is het van belang dat er op de werkvloer een probleemeigenaar gevonden wordt maar ook dat de werkvloer betrokken wordt bij het totstandkomen van het beleid. De DWR in Amsterdam en de Universiteit Maastricht hebben dat ook heel expliciet in hun aanpak opgenomen.
- *Communicatie:* naast geld en commitment van de directie is het van belang het beleid periodiek en breed onder de aandacht te brengen van het personeel. Het blijkt niet eenvoudig tot alle lagen van het bedrijf door te dringen. Je ziet dat vooral grote bedrijven daarom kiezen voor een campagneachtige aanpak. Het risico hierbij is echter dat de aandacht voor het thema tijdelijk is en na de campagne weer wegzakt.
- *Controle cq. handhaving:* Maatregelen tegen externe vormen van ongewenst gedrag blijken vaak pas effectief wanneer er heel strikt wordt toegezien op de naleving van de regels. Zeker in het geval dat er sprake is van een convenant met de politie is het noodzaak dat deze partij zo snel mogelijk komt opdagen in geval van nood.

Sportfondsenbad Groenord en het Van Gogh museum kunnen daar bijvoorbeeld over meespreken.

- *Rol koepels en brancheorganisaties*: Uit de door ons onderzochte casussen blijkt duidelijk hoe belangrijk de rol van koepels en brancheorganisaties kan zijn bij het op de agenda zetten en ondersteunen van het beleid bij de aangesloten leden. Niet alleen door het regelen van algemene functies als het inrichten van een centraal meldpunt, maar ook door het centraal registreren van meldingen en het organiseren en centraal uitvoeren van benchmark onderzoeken. Op deze wijze kan het beleid meer gezicht krijgen en kunnen resultaten in afzonderlijke bedrijven in beeld gebracht worden en onderling vergelijkbaar gemaakt worden. Tevens worden hiermee op termijn de kansen vergroot van het op 'resultaten sturen', een van de kritieke factoren van effectief beleid.
- *Keurmerken en certificering*: Het bevorderen van kwaliteitsbeleid op brancheniveau, zoals we dat bijvoorbeeld in de zorg zien, draagt zonder meer bij aan het volgen van de beleidscyclus en het op termijn effectiever maken van het beleid en bijzondere maatregelen en projecten. Het uitreiken van certificaten en keurmerken werkt als het ware als de spreekwoordelijke 'stok achter de deur' om het kwaliteitsbeleid in de organisatie op te pakken, te volgen en te verankeren.

In de bijlage is in een schema een overzicht opgenomen van de belangrijkste factoren die het beleid Ongewenste Omgangsvormen op bedrijfsniveau beïnvloeden. Naast de in dit hoofdstuk genoemde punten is deze lijst nog aangevuld met opmerkingen die zijn gemaakt door de deskundigen tijdens de expertmeeting op 6 december jl.

## 5 Lessen en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de lessen en aanbevelingen geformuleerd van het onderzoek<sup>12</sup> naar goede praktijken in bedrijven als het gaat om de ‘preventie en bestrijding van ongewenste omgangsvormen op de werkplek’. Voor dit onderzoek zijn meer dan 50 bedrijven uit verschillende branches (telefonisch) geïnterviewd. Van 32 goede praktijken zijn uitgebreide beschrijvingen gemaakt. Deze beschrijvingen zijn te vinden in deelrapport 2.

De lessen (5.1) hebben vooral te maken met voornaamste focus van dit onderzoek: het toepassen van de beleidscyclus en het ondersteunen van bedrijven bij de toepassing hiervan.

In de bijlage is een overzicht opgenomen van de belangrijkste succes- en faalfactoren, kansen en bedreigingen voor succesvol beleid op dit beleids-terrein. Op grond van de lessen, de succes- en faalfactoren en onze gesprekken met deskundigen, die op dit terrein werkzaam zijn (zie het overzicht en het verslag van de expertmeeting in de bijlage), zijn aanbevelingen geformuleerd (5.2). Deze aanbevelingen zijn gericht op het bevorderen en verder verspreiden van goede praktijken van beleid gericht op de preventie en het bestrijden van Ongewenste Omgangsvormen op de werkplek<sup>13</sup>.

### 5.1 Lessen

#### I Zo zijn onze manieren (algemeen)

De meeste bedrijven voldoen (minimaal) aan de wettelijke verplichtingen als het gaat om de aanpak van ongewenste omgangsvormen (aanstellen vertrouwenspersonen, klachtenregeling en het uitvoeren van een risico-inventarisatie). We zijn tijdens ons onderzoek interessante aanpakken, maatregelen en projecten tegengekomen die de moeite van het registreren en uitwisselen waard zijn.

#### *Bevindingen*

- Vertrouwenspersonen, klachtenprocedures en –protocollen zijn het meest gangbaar.
- Vertrouwenspersonen krijgen steeds bredere rol binnen de bedrijven, ook in preventie & voorlichting.
- Vooral grote bedrijven maken meer werk van dit beleidsterrein.
- Er worden wat afgetraind (meeste medewerkers en leidinggevenden bezoeken uiteenlopende trainingen).
- Er ligt (vooral in grote bedrijven) veel nadruk op interne communicatie
- Er zijn grote verschillen in de aanpak van interne en externe vormen van ongewenst gedrag.

Noot 12 Dit onderzoek is door DSP-groep en STEINMETZ, advies en opleiding uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Noot 13 Naast dit rapport zijn ook een aantal journalistieke teksten geschreven over de beste praktijken die wij tijdens dit onderzoek hebben opgetekend. In de ze teksten wordt wat dieper in gegaan op het ontstaan en de inhoud van deze aanpakken. Deze teksten zijn geschikt voor plaatsing op een website en via het Ministerie van SZW verkrijgbaar.

- Het taboe op intern geweld bestaat nog steeds. Sommige bedrijven weigerden medewerking aan het onderzoek, omdat intern geweld in het bedrijf voorkwam.

## 2 De cirkel niet rond (beleidscyclus)

Als het gaat om het uitvoeren van de beleidscyclus, ontbreekt het dikwijls aan een heldere probleemanalyse gebaseerd op een zorgvuldige risicoanalyse en -afweging.

### *Bevindingen*

- Risico-onderzoek (RI&E, medewerkerstevredenheidsonderzoek) worden wel uitgevoerd maar een goede analyse en zorgvuldige interpretatie van de cijfers/uitkomsten blijft vaak uit (en levert vaak ook problemen op).
- De koppeling tussen 'de echte risico's' en probleemformulering (wat gaan we aanpakken en waarom) is vaak onzorgvuldig.

## 3 Waarheen leidt de weg (beleidscyclus)

Het ontbreekt daarnaast meestal aan het formuleren van meetbare doelen (SMART) en concrete resultaten. Dit wreekt zich aan het einde van de beleidscyclus, omdat daarom een goede beleidsevaluatie en het sturen op resultaten niet mogelijk is.

### *Bevindingen*

- In slechts één van de door ons onderzochte casussen was er sprake van een gekwantificeerde lange termijn doelstelling (GGZ Drenthe).
- Toenemend aantal meldingen niet altijd eenduidig te interpreteren als succes of falen van beleid.
- Het ontbreekt de bedrijven aan andere harde indicatoren (bv. ziekteverzuim terugdringen) waar ze hun beleid op (kunnen) monitoren.
- Dit wreekt zich tijdens het proces van de hele beleidscyclus. Het sturen op resultaten is in de meeste gevallen lastig of zelfs onmogelijk.

## 4 Tussen 'al doende leert men' en 'meten is weten' (beleidscyclus)

Steeds meer branches en bedrijven zien het belang in van onderzoek en streven naar een cijfermatige onderbouwing van het beleid. Desondanks is er vaak nog te weinig sprake van een lerende organisatie of aanpak. Gericht en onderbouwde feedback op het eigen beleid ontbreekt in de meeste gevallen.

### *Bevindingen*

- Het medewerkerstevredenheidsonderzoek is veelal indicatief voor het veiligheidsgevoel onder medewerkers.
- Benchmarking op brancheniveau maakt onderlinge vergelijking mogelijk en kan (op termijn) in belangrijke mate richtinggevend zijn voor de ontwikkeling en voortgang van dit beleidsterrein.
- Maatwerk blijft belangrijk, dit blijkt een succesfactor voor dit beleids-thema.

## 5 Het gevoel wil ook wat (beleidscyclus)

De keuze van projecten en maatregelen is vaker gebaseerd op 'fingerspitzengefühl' dan op bewezen effectiviteit. Veel bedrijven sturen hun medewerkers naar trainingen om het gevoel van veiligheid te vergroten. Of feitelijke incidenten daardoor afnemen is meestal niet duidelijk, het gevoel van veiligheid neemt daardoor wel toe.

### *Bevindingen*

- Er is te weinig zicht op de effectiviteit van maatregelen en projecten die worden toegepast.
- Bedrijven doen graag iets concreets om medewerkers een veilig gevoel te geven.
- Het veiligheidsgevoel is wel een belangrijke indicator en richtinggevend voor het handelen.

## 6 Op de bres voor borging (beleidscyclus)

Bij het borgen van dit beleid zijn nogal wat obstakels te overwinnen. Veel bedrijven gaven aan dat dit beleid het gevaar loopt weg te zakken door onder andere reorganisaties en/of als effecten op termijn niet kunnen worden aangetoond. Opvallend is dat de bedrijven zich wel bewust zijn van dat gevaar en aangeven hier maatregelen voor (te willen) treffen.

### *Bevindingen*

- Er bestaat een groot risico op het wegzakken van dit beleidsterrein
- Kwaliteitsbeleid vanuit de branche bevordert inbedding.
- Reorganisaties verstoren de borging.
- Bedrijven uiten veel goede voornemens als het gaat om borging maar ook het onvermogen in deze wordt geuit. Veel bedrijven zijn momenteel vooral bezig met 'overleven'.

## 7 De bedrijfscultuur als veroorzaker van (on)gewenst gedrag (succesvolle aanpakken)

De bedrijfscultuur (waarden en normen van het bedrijf) wordt vaker beschouwd als de achtergrond waartegen ongewenst gedrag kan ontstaan. Deze bedrijfscultuur vormt daarom ook steeds vaker aangrijpingspunt voor een preventieve aanpak (door middel van het ontwikkelen van gedragscodes en huisregels).

### *Bevindingen*

- Veel bedrijven kiezen voor (preventieve) cultuuraanpak.
- (Papieren) gedragscodes en huisregels zijn in.
- Er lijkt sprake van een verandering van aanpak: van een aanpak van ongewenste omgangsvormen naar het bevorderen van gewenste omgangsvormen (van curatie naar preventie).
- Ziekteverzuim is voor sommige bedrijven een goede graadmeter van ongezonde bedrijfscultuur en gerelateerd aan ongewenste omgangsvormen (zie par. 4.5).



## 8 Door de bomen het bos (organisatie)

Vooraf bij grote bedrijven ontstaat het risico dat het beleidsveld tussen ' wal en schip' raakt van verschillende afdelingen en verantwoordelijken. Dit geldt zowel horizontaal als verticaal.

### *Bevindingen*

- Beleid Ongewenste Omgangsvormen = arbo-beleid, HRM beleid, integriteitbeleid, diversiteitsbeleid, reïntegratie- en verzuimbeleid, veiligheidsbeleid, (organisatie)cultuurbeleid. Verantwoordelijkheden voor het beleidsterrein zijn vaak op verschillende plaatsen in een bedrijf ondergebracht.
- Een integrale aanpak is vaak nog een brug te ver.
- Horizontale en verticale afstemming is vooral in grote bedrijven lastig
- Betrokkenheid alle 'lagen' ('bottom-up' aanpak) is essentieel voor creëren en behoud draagvlak voor dit beleidsterrein.

## 9 Grote zus (ondersteuning)

Vooraf bij de kleinere bedrijven lijkt de rol van de brancheorganisatie en koepels onontbeerlijk voor het ontwikkelen van een kwalitatief beleid Ongewenste Omgangsvormen. De rol van de brancheorganisaties zit 'm vooral in het ondersteunen bij het uitvoeren van de beleidscyclus (bv. de uitvoering van benchmarkonderzoeken) en het bevorderen van kennisuitwisseling tussen de bedrijven onderling.

### *Bevindingen*

- Kleine bedrijven hebben vaak baat bij het ontwikkelen en verankeren van beleid.
- Ondersteuning vooral op uitvoeren beleidscyclus: (effectiviteits)onderzoek, risicoanalyses, benchmarking, formuleren probleem en adoptie en verspreiding succesvolle projecten en maatregelen (centraal meldpunt)
- Keurmerken en certificeren zijn een goede stok achter de deur.

## 10 Big Brother (ondersteuning)

De Rijksoverheid heeft er met haar voorschrijvende Arbo-kaders voor gezorgd dat het beleid bij de meeste bedrijven is opgepakt en wordt uitgevoerd. We komen in de praktijk uiteraard grote verschillen tegen, en daar is niets mis mee. De indruk bestaat wel dat er voor verschillende branches en bedrijven 'over de schutting' iets te halen en te leren valt. Zeker omdat het beleid Ongewenste Omgangsvormen enerzijds te maken heeft met de veel bredere (maatschappelijke) 'waarden en normen' discussie en anderzijds met overstijgende veiligheidsvraagstukken in de samenleving. We denken daarom dat ook in de toekomst actief beleid vanuit de overheid om goede aanpakken in bedrijven te bevorderen en kennisoverdracht tussen de branches en bedrijven te stimuleren lonend is.

### *Bevindingen*

- Bedrijven kijken weinig 'over de schutting' en vinden vaak opnieuw het wiel uit.
- De overheid blijft een toonaangevende factor als het gaat om het bevorderen van een brede 'waarden en normen' discussie en de veiligheid van burgers (al dan niet op de werkvloer).
- Overheid kan belangrijke rol hebben in het stimuleren van de brancheorganisaties en andere organisaties om van elkaar te leren en de krachten te bundelen.

## **5.2 Aanbevelingen**

De aanbevelingen in dit rapport zijn een resultaat van onderhavig onderzoek en een bijeenkomst met experts, gehouden op 6 december 2005 (zie bijlage voor de lijst met aanwezigen en het verslag van deze bijeenkomst?). De aanbevelingen spelen in op actuele ontwikkelingen zoals beschreven in hoofdstuk 2.

Uitgangspunt voor het formuleren van aanbevelingen zijn de vragen die tijdens de expertmeeting centraal hebben gestaan:

1. *Hoe kunnen goede praktijken van beleid ter preventie en bestrijding van ongewenste omgangsvormen op de werkplek bevorderd worden?*
2. *Wie kan daar welke rol bij spelen?*

Voor de helderheid wordt een onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen op drie niveaus:

- bedrijven (werknemers en werkgevers)
- brancheorganisatie, koepels en andere ondersteuningsinstituten
- landelijke overheid

### **I Wat kunnen bedrijven doen?**

Bedrijven kunnen zelf veel doen als het gaat om het bevorderen van goede praktijken. Zoals door de deskundigen van de expertmeeting op 6 december werd benadrukt: *de primaire verantwoordelijkheid ligt bij de bedrijven en dus bij werkgevers en werknemers*. Bedrijven zijn bij de wet verplicht om aandacht te besteden aan ongewenste omgangsvormen op het werk. Maar ze kunnen meer doen dan alleen het strikte minimum (zie pagina 6). Om in bedrijven een goed beleid rondom Ongewenste Omgangsvormen te bevorderen is het belangrijk dat:

- I Kwaliteitsbeleid cq. het werken volgens de beleidscyclus wordt bevorderd. Het is zinvol daarbij te focussen op die stappen die nu vaak worden overgeslagen of onzorgvuldig plaatsvinden zoals:
  - het ontwikkelen van een gedragen visie op de gewenste bedrijfscultuur (waarden en normen) en het bijbehorende gewenste gedrag
  - het regelmatig aandacht besteden aan het bevorderen van het melden van incidenten (eventueel door 'blame free' melden in te voeren waarbij zowel aanklager als dader geanonimiseerd worden).

- het regelmatig uitvoeren van risico-inventarisaties (RI&E) en het goed wegen en analyseren van de uitkomsten van de RI&E en medewerkersonderzoeken c.q. het mede op basis daarvan opstellen van een heldere probleemanalyse
  - het formuleren van meetbare doelen (SMART) en concrete resultaten (waardoor beter op resultaten gestuurd kan worden)
  - het opzetten van een goede evaluatie van het beleid en afzonderlijke projecten
  - het garanderen van een continu proces door het beleid goed in te bedden in de organisatie.
- 2 Gekozen wordt voor een integrale bottom-up benadering (zowel intern als extern geweld) waarbij de nadruk in eerste instantie ligt op het bevorderen van gewenst intern gedrag. Dit kan in tweede instantie worden vertaald naar het gedrag in de richting van klanten en externen.
  - 3 Medewerkers van alle lagen in het bedrijf worden betrokken bij het vaststellen van de waarden en normen van het bedrijf en het vaststellen van de grenzen van ontoelaatbaar gedrag (creëer betrokkenheid en draagvlak!).
  - 4 Een 'boter bij de vis' strategie wordt gehanteerd, waarbij de werknemers concreet ervaren dat ze een eigen verantwoordelijkheid hebben bij het naleven van de waarden en normen van het bedrijf. Dit kan door niet alleen te kiezen voor een strategie waarbij ongewenst gedrag wordt gestraft maar voor een strategie waarbij gewenst gedrag ook wordt beloond.
  - 5 Managers zich goed bewust zijn van hun eigen voorbeeldrol en deze rol ook uitdragen.
  - 6 Geïnvesteed wordt in deskundigheidsbevordering van het personeel (zoals verzuimtrainingen aan leidinggevenden).
  - 7 Indien relevant samenwerking wordt gezocht met strategische partners op regionaal en lokaal niveau.
  - 8 Resultaten van het beleid regelmatig worden teruggekoppeld naar de werkvloer.
  - 9 Wordt gezorgd voor een goede afstemming en een verdeling van verantwoordelijkheden tussen betrokken afdelingen (denk onder andere aan P&O, HRM, ziekteverzuim en reïntegratie, onderzoek, veiligheid). Het is daarbij aan te raden ook ondernemingsraden te betrekken en desnoods te trainen om de vinger aan de pols te houden.

## **2 Wat kunnen brancheorganisaties, koepels en andere instellingen?**

Brancheorganisaties, koepels, vakbonden en andere landelijke ondersteuningsinstituten kunnen een belangrijke rol spelen bij het bevorderen van goede praktijken bij het beleid Ongewenste Omgangsvormen. Deze organisaties kunnen vooral veel betekenen als het gaat om het bevorderen van formeel beleid, het werken volgens de beleidscyclus en het overdragen van kennis en goede praktijken binnen en tussen branches. Zeker bij een terugtrekkende overheid wordt de rol van ondersteunende organisaties belangrijker.

Aanbevelingen in de richting van deze organisaties zijn:

- 1 Peil de behoeften aan ondersteuning binnen de branche of achterban.
- 2 Stimuleer het ontwikkelen van een brede visie op veiligheid binnen bedrijven. Het gaat erom dat een werkklimaat wordt geschapen waar iedereen respectvol bejegend wordt en waar mensen zich veilig voelen in de brede zin des woords.
- 3 Stimuleer het werken volgens de beleidscyclus door hier regelmatig expliciet aandacht aan te besteden.
- 4 Stimuleer de intrinsieke motivatie en het informatie zoekgedrag bij bedrijven zodat dit beleidsterrein serieus wordt genomen en organisatiebreed wordt opgepakt. Probeer hiertoe managers persoonlijk voor dit onderwerp te interesseren door ze te 'raken' met dit onderwerp.
- 5 Stel informatie over goede praktijken en andere relevante kennis, projecten en instrumenten beschikbaar via websites en intranet maar ook door het organiseren van bijeenkomsten, studiedagen en dergelijke.
- 6 Maak beter inzichtelijk voor bedrijven wat het beleid oplevert, maak cijfers (win-win) transparant door het bevorderen van benchmarking binnen de eigen branche.
- 7 Maak ook de samenhang tussen verschillende bedrijfsonderdelen helder onder meer door te laten zien welke effecten dit beleid heeft op bijvoorbeeld verzuimcijfers. Kortom: koppel de effecten van 'zacht beleid' aan 'harde financiële prestaties'.
- 8 Kijk 'over de eigen schutting' heen en leer van wat andere branches aan inzichten, kennis hebben opgedaan of hebben ontwikkeld in de vorm van projecten, instrumenten en andere materialen. Leer daarbij ook van het buitenland.
- 9 Beloon bedrijven in de eigen branche die het goede voorbeeld geven.

### **3 Wat kan de landelijke overheid doen?**

De landelijke overheid heeft aangekondigd dat ze zich meer gaat terugtrekken als het gaat om arbeidsomstandighedenbeleid. De overheid wil dat de sociale partners in de toekomst meer het voortouw gaan nemen binnen de eigen branche. Deze terugtrekkende beweging van de overheid wordt met scepsis aanschouwd. Als dit maar niet betekent 'over het hek gooien' en 'in de steek laten'. Immers het beleidsveld loopt risico 'weg te zakken' in de waan van de dag waar bezuinigingen en nieuwe wetgeving een enorm appel doen op het 'overleven' van bedrijven. Een relatief zacht maar belangrijk beleidsterrein als het beleid Ongewenste Omgangsvormen kan daarmee in de knel komen.

Aanbevelingen aan de landelijke overheid zijn daarom:

- 1 Blijf probleemeigenaar van dit beleidsterrein. Het onderwerp ongewenste omgangsvormen raakt aan – en overlapt met – veiligheidsbeleid en ook dat kan nimmer geheel een private zaak worden of gedelegeerd worden naar de sociale partners. Een stevige overheidsbemoeienis blijft dus vereist.
- 2 Zorg dat dit beleidsterrein ingebed wordt in een maatschappelijke context waarin waarden en normen (opvoeding) en (het bevorderen van de) veiligheid belangrijke sleutelwoorden zijn. Draag het belang van dit beleidsterrein breed uit (ook via de politieke weg).

- 3 Stimuleer samenwerking tussen de ministeries van BZK, Justitie, VWS en OC&W (alsmede politie en OM) en betrek de branches maar ook landelijke instituten als het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) bij de maatschappelijke discussie over gemeenschappelijke waarden en normen, de aanpak van agressie en het bevorderen van de veiligheid in de samenleving. Op deze wijze kan het 'over de schutting kijken' worden bevorderd.
- 4 De overheid zal het voortouw moeten blijven nemen als het gaat om kennisuitwisseling tussen de branches onderling. Zorg ervoor dat instrumenten worden ingezet en van verschillende media gebruik wordt gemaakt om kennisuitwisseling en overdracht van goede praktijken tussen de branches wordt bevorderd. Het opzetten van een digitale webwijzer en de organisatie van een congres wordt daarbij als interessante mogelijkheid en start gezien, maar vraagt wel om een context waarin deze geplaast kan worden en om een vervolg.
- 5 Blijf dit beleidsterrein financieel ondersteunen, anders 'zakt het weg' (dit kan direct via de overheid, maar kan ook via fondsen).

### **Slotconclusie**

Om bovengenoemde aanbevelingen te realiseren is het aan te bevelen ervoor te zorgen dat er naast de overheid een onafhankelijk (landelijk) centrum is belast met de volgende brancheoverstijgende functies:

- Het uitvoeren van visitaties bij de overheid, branches en bedrijven.
- Het aanjagen van branches en bedrijven.
- Het vergaren en verspreiden van expertise en goede praktijken.

Qua positie in het veld is dit centrum te situeren in het midden van de genoemde partijen. Het centrum kan dan ook door deze drie partijen betaald en bestuurd worden.

Het is tevens aan te bevelen dat vanuit dit centrum wordt gewerkt met prestatie-afspraken met alle drie de partijen (overheid, branches en bedrijven).

## **Bijlagen**

# Bijlage I Succes- en faalfactoren, kansen en bedreigingen<sup>14</sup> aanpakken Ongewenste Omgangsvormen

Factoren die positieve invloed hebben op het beleid Ongewenste Omgangsvormen	Factoren die een negatieve invloed hebben op het beleid Ongewenste Omgangsvormen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitsbeleid (werken volgens de beleidscyclus: planmatig, gebaseerd op een brede visie gedegen risico-inventarisatie, probleemanalyse, zorgvuldige planning en uitvoering maatregelen, goede evaluatie en werkbare inbedding)</li> <li>• Een integrale, organisatiebrede aanpak waaraan visie op bedrijfscultuur ten grondslag ligt</li> <li>• Draagvlak bij management, middenkader</li> <li>• Maatwerk en onderzoek op bedrijfsniveau</li> <li>• Een duidelijke verdeling van de verantwoordelijkheden binnen het bedrijf (afstemming tussen alle lagen en sub-afdelingen) en controle op naleving</li> <li>• Helderheid en draagvlak op bedrijfsniveau over wat gewenst en ongewenst gedrag is</li> <li>• Goede interne communicatie</li> <li>• Betrokkenheid genereren tot aan de werkvloer (bottom-up benadering)</li> <li>• Openhouden van beleidsruimte voor vertaling van het beleid naar verschillende afdelingen</li> <li>• Regelmatige terugkoppeling resultaten naar alle betrokkenen</li> <li>• Belonen gewenst gedrag, straffen ongewenst gedrag</li> <li>• Gerichte aandacht voor deskundigheidsbevordering (meer verzuimtrainingen aan leidinggevenden)</li> <li>• Goede voorbeeldfunctie management</li> <li>• Regionale aanpak (samenwerking met relevante partners zoals gemeente, politie, OM ed.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet WILLEN weten hoe het is gesteld met de omgangsvormen in het eigen bedrijf (management bagateliseert of geeft slechte voorbeeld)</li> <li>• Geen draagvlak bij (midden)management</li> <li>• Resultaten risicoanalyse te weinig doortrekken naar een heldere probleemformulering</li> <li>• Ad-hoc beleid (te veel plannen, te weinig inbedding en continuïteit)</li> <li>• Te weinig focus op effectiviteit van maatregelen en projecten</li> <li>• Het 'buiten de deur' plaatsen van beleid (bv. het beleid = de vertrouwenspersoon die buiten het bedrijf werkt)</li> <li>• Geen terugkoppeling van resultaten (toe- of afname incidenten soms ook moeilijk te duiden) naar beleid</li> <li>• Beleidsthema zakt steeds weg door de waan van de dag (krijgt geen prioriteit)</li> <li>• Ontbreken of niet hanteren heldere indicatoren (zoals ziekteverzuim)</li> <li>• Te weinig samenhang tussen beleidsonderdelen (integrale aanpak ontbreekt)</li> <li>• Taboe op interne vormen van geweld (seksuele intimidatie, pesten, conflicten, ed)</li> <li>• Toenemende bureaucratie binnen bedrijven</li> <li>• Medewerkers 'enquête moe' (er is een grens aan "alles willen weten en meten")</li> <li>• Gewenst gedrag is moeilijk meetbaar</li> </ul>
Kansen (w.b. ondersteuning vanuit de overheid, sociale partners e.a)	Bedreigingen (w.b. ondersteuning vanuit de overheid, sociale partners, e.a.)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blijvende aandacht vanuit SZW voor het onderwerp</li> <li>• Toenemende aandacht voor kwaliteitsbeleid vanuit de brancheorganisaties en koepels (kan in veel branches nog beter)</li> <li>• Meer benchmarking en longitudinaal onderzoek</li> <li>• Goede communicatie en kennisoverdracht tussen de branches onderling (digitale webwijzer)</li> <li>• Maken prestatie-afspraken tussen partners onderling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terugtrekkende overheid zonder 'vinger aan de pols' functie</li> <li>• Te weinig geld vanuit de overheid</li> <li>• Bezuinigingen binnen bedrijven en instellingen</li> <li>• Geen politieke prioriteit</li> <li>• Winst voor bedrijven is soms lastig hard te maken (in geld en cijfers)</li> <li>• Reorganisaties en wetwijzigingen sneeuwen dit beleidsveld onder.</li> </ul>

Noot 14 Bij sterkten/zwakten gaat het om het benoemen van beïnvloedende factoren op bedrijfsniveau waardoor het beleid sterker dan wel zwakker genoemd kan worden. Uiteraard zijn de factoren in beide kolommen omkeerbaar maar getracht is verschillende accenten te leggen. Bij kansen en bedreiging wordt meer gekeken naar beïnvloedende factoren vanuit de directe omgeving (rol van overheid, branches etc).

## Bijlage 2 Lijst met geraadpleegde adviesbureaus en experts

### Nederland

Arbo Unie Nederland  
Daltonlaan 500  
3584 BK Utrecht  
Postbus 85101  
3508 AC Utrecht  
Tel: 030 – 710 70 00  
Contactpersoon: Ed Moolhuizen  
Email: [ed.moolhuizen@nw.arbounie.nl](mailto:ed.moolhuizen@nw.arbounie.nl)  
[www.arbounie.nl](http://www.arbounie.nl)

Bezemer & Kuiper  
Wijnhaven 87c  
Postbus 19007  
3001 BA Rotterdam  
*Willeke Bezemer & Aly Kuiper*  
Tel: 010 – 24 00 907  
Email: [info@bezemer-kuiper.nl](mailto:info@bezemer-kuiper.nl)  
[www.bezemer-kuiper.nl](http://www.bezemer-kuiper.nl)

Buijssen Trainingen en Educatie  
Bosscheweg 200a  
5015 AG Tilburg  
*Huub Buijssen*  
Tel: 013 – 580 24 40  
Email: [h.buijssen@planet.nl](mailto:h.buijssen@planet.nl)  
[www.traumaopvang.nl](http://www.traumaopvang.nl)

Cirquest BV  
Oranje Nassaulaan 29  
1075 AJ Amsterdam  
*Jaap van der Steen*  
Tel: 020 – 305 20 80  
Email: [info@cirquest.nl](mailto:info@cirquest.nl)  
[www.cirquest.nl](http://www.cirquest.nl)

Cohezia  
Veldsestraat 12  
6617 AA Bergharen  
*Joanna Pike*  
Tel: 0487 – 56 22 33  
Email: [info@cohezia.nl](mailto:info@cohezia.nl)  
[www.cohezia.nl](http://www.cohezia.nl)



Expertise Centrum voor Veiligheid  
Hildebrandstraat 14  
5242 GE Rosmalen  
Tel: 073 521 7753  
Mobiel: 06 20 40 60 09  
*Bob van der Meer*  
Email: [b.vandermeer@home.nl](mailto:b.vandermeer@home.nl)  
[www.pestening.nl](http://www.pestening.nl)

Hubert Consult  
E. Knapperthof 16  
2312 MZ Leiden  
*Adriënne Hubert*  
Tel: 071 – 517 42 22  
Email: [a.hubert@hubertconsult.nl](mailto:a.hubert@hubertconsult.nl)  
[www.hubertconsult.nl](http://www.hubertconsult.nl)

Kangoeroe training en advies  
Rijnsburgerweg 3  
2334 BA Leiden  
*Edwin Boom*  
Tel: 071 – 572 53 33  
Email: [info@kangoeroeweb.nl](mailto:info@kangoeroeweb.nl)  
[www.kangoeroeweb.nl](http://www.kangoeroeweb.nl)

Landelijk Bureau ter bestrijding van Rassendiscriminatie (LBR)  
Schaatsbaan 51  
3013 AR Rotterdam  
*Sigrun Scheve*  
Tel: 010 – 201 02 01  
Email: [info@lbr.nl](mailto:info@lbr.nl)  
[www.lbr.nl](http://www.lbr.nl)

LC, landelijke instituut voor sport en recreatie  
PB 103  
6860 AC Oosterbeek  
*André de Jeu*  
Tel: 026-3396410  
Email: [andre.dejeu@lc.nl](mailto:andre.dejeu@lc.nl)  
[www.lc.nl](http://www.lc.nl)

NOC\*NSF  
PB 302  
6800 AH Arnhem  
*Petra Moget & Bert Bode*  
Tel: 026-4834400  
Email: [petra.moget@noc-nsf.nl](mailto:petra.moget@noc-nsf.nl)  
[Bert.bode@noc-nsf.nl](mailto:Bert.bode@noc-nsf.nl)  
[www.noc-nsf.nl](http://www.noc-nsf.nl)

Stichting Stop Mobbing  
*Joanna Pike*  
Email: [info@stopmobbing.nl](mailto:info@stopmobbing.nl)  
[www.stopmobbing.nl](http://www.stopmobbing.nl)

Van Os & Partners  
Zocherpad 16  
3822 TK Amersfoort  
*Arie van Os*  
Tel: 033 455 17 65  
Email: [info@crimi.nl](mailto:info@crimi.nl)  
[www.crimi.nl](http://www.crimi.nl)

Veiligezorg®  
Lange Voorhout 13  
2514 EA Den Haag  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
*Peter Peerdeman*  
Tel: 070 – 376 57 01  
Email: [info@veiligezorg.nl](mailto:info@veiligezorg.nl)  
[www.veiligezorg.nl](http://www.veiligezorg.nl)

Z-org  
John F. Kennedylaan 99  
3981 GB Bunnik  
Postbus 100  
3980 CC Bunnik  
*Frans van Rooijen*  
Tel: 030 65 96 211  
Email: [info@z-org.info](mailto:info@z-org.info)  
[www.thuiszorg.nl](http://www.thuiszorg.nl)

### **Internationaal**

PRCI ltd  
148 Upper New Walk  
Leicester LE1 7QA  
UK  
*Katy Owen*  
Tel: 44 (0)1162225564  
[k.owen@perpetuitygroup.com](mailto:k.owen@perpetuitygroup.com)  
[www.perpetuitygroup.com/prci](http://www.perpetuitygroup.com/prci)

### **Bijlage 3 Lijst van aanwezigen van de expertmeeting 6 december**

- Hella Borking Ministerie van SZW
  - Rex van der Sluys Ministerie van SZW
  - Mark Geers Ministerie van SZW
  - Mirjam Engelen Research voor Beleid
- 
- Carl Steinmetz STEINMETZ advies & opleiding
  - Carla Kolner DSP-groep
  - Annechien Schreuder STEINMETZ advies & opleiding
- 
- Dick Drent Van Gogh Museum
  - Ruud van Beest Parnassia psycho-medisch centrum
  - Gert van der Kooij DWR Amsterdam
  - Bert Bode NOC\*NSF
  - Loes de Blois Politie Haaglanden
  - Jan van Hylckama Vlieg Politie Haaglanden
  - Ed Moolhuizen Arbo Unie
  - Willeke Bezemer Bezemer & Kuiper
  - Bob van der Meer Expertisecentrum voor Veiligheid
  - Els de Rooter Inspectie van het Onderwijs
  - Frans van Rooijen Z-org
  - Peter Peerdeman Veilige Zorg - Staz
- 
- Sonja Kopaal Gemeente Rotterdam
  - Roolien Eggens Gemeente Rotterdam

## **Bijlage 4 Verslag expertmeeting voor het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Beleid en Ongewenste Omgangsvormen**

**6/12/05, Meeting Plaza Utrecht**

Door: Annechien Schreuder (SAO) en Carla Kolner (DSP-groep)  
Maandag 12 december 2005

*Voor de presentatie zijn doel en aanpak van de sessie uitgelegd. Vooral voor het Ministerie van SZW is dit rapport en deze bijeenkomst belangrijk. De arboret gaat veranderen. In de toekomst krijgen de sociale partners meer verantwoordelijkheden en trekt de overheid zich terug. Via arbeidscatalogi kunnen de branches binnen de eigen sector dit beleid, onderzoek en good practices stimuleren. De overheid wil kennisoverdracht tussen de branches stimuleren, een vinger aan de pols houden/ en zicht krijgen op de consequenties van dit beleid. Dit verslag geeft een weergave van de opmerkingen en aanbevelingen zoals die uit de discussie naar voren zijn gekomen.*

### **Opmerkingen tijdens de presentatie Carla Kolner:**

Ten aanzien van les 7 Bedrijfscultuur. Bij deze les werden enige opmerkingen gemaakt. *Ruud van Beest* (Parnassia – GGZ): Eerst moet je kijken naar wat je als bedrijf voor cultuur wilt uitstralen, en dat moet je dan naar het personeel brengen (goed voorbeeld management).

*Bob van der Meer* pleitte voor een bottom-up benadering: laat de medewerkers op de werkvloer met elkaar praten over welke regels zij belangrijk vinden en spreid het dan uit naar boven. Daarnaast maakte hij de kanttekening dat het 'meten' van effecten moeilijk is als het gaat om een positieve benadering van gedrag (in tegenstelling tot negatief gedrag).

### **Opmerkingen na de presentatie. Herkennen jullie de geschetste situatie?**

*Willeke Bezemer* herkent het beeld dat uit de presentatie naar voren komt. Veel bedrijven doen nauwelijks meer dan wat wettelijk verplicht is. *Willeke* traint vertrouwenspersonen. Voor veel bedrijven geldt: het beleid ongewenste omgangsvormen = de vertrouwenspersoon. Is zij er niet dan is het beleid buiten de deur.

Volgens *Bob van der Meer* moet meer gekeken worden naar wat mensen op de werkvloer dwars zit. Veel beleid wordt van boven af in het bedrijf gelanceerd. Dat is niet de goede richting. *Bert Bode* vraagt zich af of we misschien niet te veel vragen van bedrijven? Is het uitvoeren van de beleidscyclus niet te veel van het goede? Hij spreekt vanuit de eigen organisatie (NOC\*NSF/gymnastiekunie) en ziet hoe het beleid steeds weer wegzakt. Hij vindt dat niet meer dan normaal (ditzelfde lot is andere beleidsterreinen beschoren). Soms hoopt hij op een rel (zie affaire Ooms) zodat de meldingen weer gaan stijgen en het onderwerp weer onder ieders aandacht komt.

*Bob van der Meer* twijfelt aan de signalen die soms naar boven komen. Je kunt je afvragen of dit signalen zijn die het management wenselijk acht, of signalen die van de werkvloer komen? Hij stelt dat er in bedrijven te weinig goed wordt geanalyseerd en dat er te veel plannen worden gemaakt. Bedrijven denken te snel dat ze daarmee het probleem wel oplossen.

Men herkent unaniem het beeld van de ad-hoc projecten. Er zijn zoveel projecten die vaak slechts eenmalig worden uitgevoerd. Welk effect kun je daar dan van verwachten?

*Ruud van Beest*: haakt in op het feit van de vele projecten waardoor er geen samenhang meer lijkt te zijn. Uit daarbij ook zijn twijfel aan het meten van effecten. Hij twijfelt eraan of bedrijven wel willen weten wat projecten opleveren. Vaak is het management al tevreden als er iets gebeurt. Tevens stelt hij dat het heel moeilijk is de gegevens die uit een risicoanalyse komen goed te wegen en daar conclusies uit te trekken. Dit is geen eenvoudige klus.

*Willeke Bezemer*: maakt de opmerking dat de top 10 bedrijven voornamelijk bedrijven zijn met externe vormen van ongewenst gedrag. Dit kan kloppen. Binnen dit onderzoek is ongetwijfeld sprake van zelfselectie. Bedrijven die veel 'last' hebben van intern ongewenst gedrag, waren minder geneigd mee te werken (althans die indruk bestaat bij de onderzoekers).

### **Aanbevelingen uit de groepsdiscussie**

*Vraagstelling: hoe bevorder je het werken volgens de beleidscyclus in bedrijven.*

*Wat zijn de meest beïnvloedbare factoren? Wat is daarvoor nodig?*

#### **Werkgroep I:**

Rex van der Sluys, Bob van der Meer, Gert van der Kooy, Peter Peerdeman, Els de Ruiters, Rolien Eggens, Loes de Blois & Jan Hylckama Vlieg, Annechien Schreuder.

- *Kies voor een integrale bottom-up benadering (zowel intern als extern geweld)*
- *Koppel resultaten terug naar de werkvloer.*
- *Zorg in de opzet van het project dat een continue proces is gegarandeerd*

*Peter Peerdeman* pleit voor een aanpak zoals deze bij het project VeiligeZorg wordt gehanteerd: In dit project staat de mens centraal. Het project gaat uit van een bottom-up benadering. (top-down werkt niet). Om iets goeds en structureels van de grond te krijgen moet je draagvlak creëren over de hele organisatie. Zeker als het gaat om normen en waarden. Betrokkenheid van iedereen is een voorwaarde. Bij VeiligeZorg wordt in elk ziekenhuis een werkgroep geformeerd met leden van alle afdelingen. Daarnaast staat een stuurgroep met 1 directielid om de commitment en het modelgedrag te verzekeren van het project binnen de organisatie. Verder dringt hij er op aan dat er altijd een *terugkoppeling* moet plaatsvinden van het project naar de werkvloer (communicatie). Het gaat om een integrale aanpak van extern en interne problemen. Ook is het van belang het project in de tijd helder te plannen met bijvoorbeeld duidelijke fases en nieuwe stappen die kunnen worden ondernomen op het juiste tijdstip. Hij signaleert dat medewerkers enquête moeten zijn. Er moet selectief met onderzoek worden omgegaan.

- *Managers moeten zich meer van bewust zijn van hun eigen voorbeeldrol.*

Gesproken wordt over de Arbowet 1998 waarbij vertrouwenspersonen in de Onderwijs sector bij wet geregeld zijn. Hier zijn ook sancties aan verbonden. Hij spreekt over de voorbeeldrol van het management. Als men in de top respectvol met elkaar omgaat dan heeft dat een goede voorbeeldwerking voor de werkvloer. Dit zou sterker moeten worden benadrukt,

- *Start met respectvol gedrag intern. Pak daarna pas het externe gedrag aan. De beroepshouding van de eigen medewerkers moet het startpunt zijn.*

*Loes de Blois:* In 1993 heeft de 1<sup>ste</sup> enquête plaatsgevonden en deze werd herhaald in 2000. Zij constateert ook dat niet iedereen naar de eigen cijfers wil kijken. Ze heeft het over het project 'Hart voor elkaar' dat bij de politie Haaglanden is uitgevoerd. De ervaring was dat als het intern niet respectvol gaat zal dit ook niet naar externen gebeuren.

- *Zorg voor commitment van allen binnen een organisatie.*

Uitgangspunten moeten van te voren voor iedereen duidelijk worden. Hier moeten ook sancties aan worden verbonden. Leer van elkaar zoals het project Veilige School met zijn website. Laat ondersteunende organisaties advies bieden.

### **Werkgroep 2:**

Ruud van Beest, Bert Bode, Mark Geers, Frans van Rooijen, Sonja Kopaal, Carla Kolner

- *Maak beter inzichtelijk wat het beleid oplevert, maak cijfers transparant*
- *Maak de samenhang tussen de bedrijfsonderdelen helder, door te laten zien welke effecten bepaald beleid heeft op bijvoorbeeld verzuimcijfers. Koppel effecten 'zacht beleid' aan "harde financiële prestaties". Benchmarking kan hier veel in betekenen*
- *Zorg dat bedrijven beter willen weten hoe ze er voor staan (dit vraagt bijna een bewustwordingsstrategie).*  
 Uit de discussie blijkt dat men met gemengde gevoelens staat t.o.v. meer onderzoek en meer cijfers. Onderzoek doen kost veel tijd en vraagt veel van medewerkers. Enerzijds is het goed als er wordt gemeten, anderzijds wordt er met die cijfers te weinig gedaan. Men is voor gericht onderzoek waarbij bedrijven via benchmarking ook meer zicht krijgen op hoe ze er nu voor staan in vergelijking met andere bedrijven. Maar longitudinaal onderzoek kan ook meer koppeling en inzicht brengen in de zachte en harde bedrijfsonderdelen.

- *Bevorder 'blame free' melden*  
Uit buitenlands onderzoek (Engeland) blijkt het goed te werken dat mensen incidenten kunnen melden die in z'n geheel worden geanonimiseerd (opmerking van Beest). De melding kan dan niet worden gebruikt om de dader direct aan te pakken maar door het aantal meldingen te bevorderen (mensen zitten vaak met een loyaliteitsprobleem) kan ongewenst gedrag binnen het bedrijf wel beter zichtbaar worden en organisatiebreed worden aangepakt.
  - *Beloon gewenst gedrag en deel boetes uit bij ongewenst gedrag (mensen moeten het in hun portemonnee voelen). Leg desnoods een zwarte lijst aan van bedrijven of een top 10 van bedrijven die het goed doen.*  
Wat je op medewerkerniveau kan doen (mensen straffen en belonen), kan je wellicht ook op bedrijfsniveau doen. Dit kan bedrijven bewustmaken en stimuleren.
  - *Benadruk de rol van P&O medewerkers en ondernemingsraden bij het oppakken van signalen en doorvertalen van signalen naar beleid.*
  - *Kijk goed naar het wervings- en selectiebeleid van je personeel.*  
Volgens Kopaal zijn veel P&O medewerkers niet toegerust op hun taak en worden signalen te laat of helemaal niet opgepakt. Ook worden soms mensen aangetrokken die de waarden van het bedrijf niet (kunnen of willen) uitdragen. Hier moet beter op worden gelet.
  - *Stimuleer het ontwikkelen van een brede visie op veiligheid binnen bedrijven. Het gaat erom dat een werkklimaat wordt geschapen waar iedereen respectvol bejegend wordt en waar mensen zich veilig voelen in de brede zin des woords (ook veilig om bijvoorbeeld fouten te kunnen maken)*  
Iedereen kan zich in deze aanbeveling vinden. Het ontwikkelen van een brede visie kost wel tijd (is nadeel) maar het levert ook veel op. De winst daarvan mag onder bedrijven meer benadrukt worden.
  - *Gebruik het medewerkertevredenheids- en motivatieonderzoeken om 'wat er speelt' echt boven tafel te krijgen.*
  - *Maak heel helder voor je eigen bedrijf welk niveau van ongewenst gedrag je acceptabel vindt (op bedrijfsniveau).*  
Met dit laatste wordt bedoeld dat je als bedrijf nooit kan voorkomen dat er wat gebeurt. Je moet je maatregelen (preventief en curatief) richten op het voorkomen en uitbannen van de meeste vormen van ongewenst gedrag. Je moet voor je eigen bedrijf vaststellen waar de lat (qua %) ligt van wat je acceptabel vindt (overigens betekent dit niet dat je niet elk geval serieus moet oppakken).
- Twee aanbevelingen aan de overheid:*
- *Blijf dit beleidsterrein financieel ondersteunen, anders zakt het weg (kan direct via overheid maar ook via fondsen).*
  - *Investeer in waarden en normen vanaf zeer jonge leeftijd (op peuterspeelzalen en op scholen). Je kunt er niet vroeg genoeg mee beginnen.*

### **Werkgroep 3:**

Ed Moolhuizen, Hella Borking, Dick Drent, Willeke Bezemer, Mirjam Engelen, Carl Steinmetz

*Belangrijkste beïnvloedbare factoren zijn volgens deze groep:*

- *Het gedrag (van medewerkers en managers)*

*Belangrijkste aanbevelingen uit deze groep zijn:*

- *Beloon gewenst gedrag van medewerkers.*  
De groep onderstreept het belang van een positieve benadering. Van de preventie en het bestrijden van ongewenst gedrag zou er meer nadruk moeten liggen op het bevorderen en het belonen van gewenst gedrag.
- *Bevorder goed voorbeeldgedrag van managers*  
Dit is essentieel voor de gedragsvormen op de werkvloer.
- *Maak effecten transparant*  
Ga niet uitleggen wat goed gedrag is maar laat het mensen voelen.
- *Begin klein met het versterken van gewenst gedrag*  
Zorg voor maatwerk, ontwikkel een organisatiebrede visie.

### **Ondersteunende rol door instanties** (plenaire discussie)

(Keuzes: overheid, landelijke instituten/vakbonden, branche organisaties, arbodiensten of anders). Tevens discussie over mogelijke inzet van een website en andere middelen.

*Gemaakte opmerkingen en aanbevelingen (deze worden op naam weergegeven omdat ze op persoonlijke titel zijn gemaakt en het niet ging om consensus):*

- 1 *Dick Drent (VGM):* Pak het *projectmatig* aan. De politiek is probleemeigenaar, de overheid is projectleider. Vorm een stuurgroep waarin verschillende vertegenwoordigers uit landelijke instituten en branches en Arbodiensten zitten. Zorg voor gerichte adviezen uit die stuurgroep aan de overheid.
- 2 *Bob van der Meer* heeft een tegenvoorstel: Sticht een *onafhankelijk kenniscentrum*, los van alle verschillende partijen met hun eigen belang. Huur daarnaast externe partijen in.
- 3 *Frans van Rooijen:* een oplossing kan er alleen komen als je het *primaat bij de bedrijven* legt. Die hebben we immers het meest aan. Bedrijven moeten primair naar zichzelf kijken en hun eigen rol oppakken en hierbij ondersteund worden door sociale partners, vakbonden en arbeidsmarktfondsen. Hij is juist tegen een projectstructuur met werk- en stuurgroepen. Dit werkt verkokering en bureaucratie in de hand.



Belangrijkste taken van de overheid volgens Frans

- Informatie via een website: waardoor branches een brede doorkijk wordt geboden en ontwikkelingen en vondsten kunnen aantreffen die voor de eigen branche ook interessant zouden kunnen zijn.
  - Verbreed de problematiek (geen verkokering) en plaats het in de algemene maatschappelijk context zodat het niet slechts het probleem is van het bedrijf zelf.
  - Motiveer door middel van wetgeving (algemeen) en financiële prikkels, zorg voor samenhang tussen de branches.
- 4 *Hella Borking*: Vindt dat de overheid vooral een *informatieve taak* heeft. Ze is het met Frans van Rooijen eens dat er vooral maatwerk nodig is. Overheid kan zorgen voor kennisoverdracht.
  - 5 *Bert Bode*: Heeft oplossing niet voor handen maar benadrukt het uitgangspunt voor een oplossing, nl.: *kijk naar wie waar profijt van heeft*. Er zijn verschillende partijen. Voor intern ligt de verantwoordelijkheid bij leidinggevend en werknemers. Zij zijn probleemeigenaar. Als het om extern geweld gaat komt de consument om de hoek kijken. Dan kom je ook uit bij de publieke sector.
  - 6 *Ruud van Beest*: Benadrukt een *regionale aanpak*. *Versterk de operationele contacten in de eigen omgeving. Plaats het bedrijf in een regionale context*. Voor Parnassia zijn de politie/OM/rechtbank belangrijke gesprekspartners geweest bij het ontwikkelen van de visie. Andersom moet de GGZ breed bijdragen aan de maatschappelijke discussie: 'hoe keer je het geweld in de samenleving?'
  - 7 *Bob van der Meer*: pleit voor *één Ministerie van Veiligheid*, waar je de aanpak van agressie en geweld, veiligheid en opvoeding samenbrengt. Nu is veiligheid versnipperd over allerlei ministeries en verloopt de communicatie tussen deze afdelingen niet goed. Het geweld begint al bij de kleuters. Pak het vanaf de basis aan.
  - 8 *Loes de Blois*: Benadrukt het belang van het *WILLEN werken aan dit onderwerp*. Er is altijd het *MOETEN* vanuit de wet en de OR. Maar de *WIL* is noodzakelijk. Niet alle bedrijven willen weten wat er mis is in hun bedrijf. Slechte resultaten zeggen altijd ook iets over het management.
  - 9 *Mark Geers*: Benadrukt de *verantwoordelijkheid van het individu*. Werknemers kijken te veel naar werkgevers, vakbonden, overheid als het gaat om problemen oplossen. Er is 'angst voor eigen verantwoordelijkheid nemen'. Bedrijven vermijden het soms werknemers echt aan te spreken op hun eigen gedrag. De overheid moet op haar beurt branches en bedrijven zelf meer aanspreken op hun verantwoordelijkheden. .
  - 10 *Ruud van Beest*: merkt op dat een *organisatie toch altijd de verantwoordelijkheid zal moeten delen*. Er zijn nu eenmaal burgers die hun burgerlijke plichten niet nakomen en het ook niet voelen. Overheid en bedrijven hebben een taak ten aanzien van die mensen.
  - 11 *Peter Peerdeman*: Pleit voor een *instituut waar alles samen komt*. Benadrukt *nogmaals de integrale aanpak van Veiligheidszorg*. Benadrukt: ga zelf het wiel niet uitvinden, kijk in het buitenland, kijk bij elkaar in de keuken.
  - 12 *Gert van der Kooij*: heeft twijfel bij een website. Niet dat het niet handig is dat die er komt maar waarom zou een werkgever daarnaar gaan kijken? *Het gaat erom dat je de intrinsieke motivatie en het 'informatiezoek' gedrag van managers stimuleert wil je dat zo'n site geraadpleegd wordt en in een behoefte voorziet*. Pleit voor een *bottom-up aanpak*, benadrukt ook het belang van *communicatie en de terugkoppeling van effecten*.

Belangrijk effect binnen zijn eigen bedrijf was onder andere dat zijn werknemers zich serieus genomen voelde. Van der Kooij is het zelf gestart binnen zijn eigen afdeling, en nu doet DWR het organisatiebreed voor elke afdeling.

Maar waarom ziet elke afdelingsmanager niet het belang van dit onderwerp en de aanpak, dit is toch je verantwoordelijkheid? *Sonja Koopal*: Hoe creëer jij de behoefte. Hoe maak je het urgent?

- 13 *Rex van der Sluys*: verwijst naar de wet poortwachter, FNV die het onderwerp actief op de kaart brengt, MKB die er veel aandacht aan besteedt. *Pr en voorlichting zijn belangrijke instrumenten en taken voor de overheid en de sociale partners samen.*
- 14 *Ed Moolhuizen*: *Zorg voor de koppeling naar de financiële resultaten van bedrijven.* Hij haalt cijfers aan: Verzuim is 1/3 gedaald vanwege economische redenen en 2/3 door gedrag, maar in samenhang ook met economische motivatie. Bedrijven voelen prikkels vooral door financiële consequenties. Maak helder wat het hen oplevert. .
- 15 *Loes de Blois*: *Managers moeten persoonlijk geraakt worden door het onderwerp.* Ze noemt het voorbeeld bij Haaglanden van de korpschef die ging inzien dat de aanpak van huiselijk geweld preventief werkt, omdat veel kinderen die het slachtoffer zijn later naar verhouding veel crimineel gedrag vertonen. Cruciaal zijn de bedrijfsvisie en een integrale aanpak.
- 16 *Willeke Bezemer*: Ondersteekt woorden De Blois. Mensen moeten emotioneel geraakt worden voordat zij bereid zijn om over te gaan tot verandering. Persoonlijke motivatie is cruciaal.
- 17 *Bob van der Meer* noemt de kritieke factoren voor de aanpak van pesten in het onderwijs. Deze factoren zijn universeel en ook van toepassing op andere vormen van ongewenst gedrag. Het gaat om het bewerkstelligen van een *attitudeverandering*. Om dit te bewerkstelligen moet je drie factoren beïnvloeden:
  - a. De cognitieve component (weten)
  - b. De conatieve component (pogen)
  - c. De emotionele component (raken)

Er zijn 3 strategieën om deze zaken aan te pakken:

- 1 'Macht en drang' strategie: straffen en belonen
- 2 Normatieve strategie: heropvoeden, voorbeeldgedrag
- 3 Empirisch/rationele strategie: gaat ervan uit dat mensen vaak irrationeel handelen

Ter afsluiting geeft iedereen zijn eigen persoonlijke motivatie aan om aan dit beleid in het eigen bedrijf te werken. Inderdaad blijkt vaak dat indringende persoonlijke ervaringen een rol spelen om werk te maken van dit beleidsveld.

Tot slot nog een mededeling van het Ministerie van SZW: SZW is van plan in juni/juli een conferentie te organiseren met betrekking tot dit onderwerp en naar aanleiding van deze publicatie. Hier kunnen de resultaten van dit onderzoek en de aanbevelingen voor beleid gepresenteerd worden.

Carl Steinmetz sluit de bijeenkomst af en dankt mede namens SZW iedereen voor zijn/haar inbreng.

## **Bijlage 5   Literatuurstudie bestrijding ongewenste omgangsvormen in het buitenland**

In de volgende hoofdstukken worden de resultaten weergegeven van een literatuurstudie naar de manier waarop ongewenst gedrag in een Engeland, Australië en de Verenigde staten wordt tegengegaan.

Dit onderzoek werd uitgevoerd door Katy Owen van Perpetuity Research & Consultancy International (PRCI) uit Leicester, Engeland.

# International Responses to Workplace Violence (UK, USA and Australia)

## I Introduction

Responses to workplace violence differ from country to country, definitions vary and legislation, guidance and policy contrast in focus. Some countries focus on violence or abuse from clients, while others target internal harassment. For example in the United Kingdom although legislation covers verbal abuse and harassment as well as physical violence, responses and guidance clearly aim to preventing physical violence from service users, primarily through the use of security measures. In contrast in Australia there is a much greater recognition of the problem of bullying and employers can be held responsible for employee bullying behaviour. In contrast in the USA bullying is not deemed illegal unless it falls within the anti discrimination laws or is of a serious nature.

## 2 United Kingdom

It is of no surprise that responses to workplace violence differ according to legislation in each country. As noted within the UK there is a clear focus on service user violence against employees and responses include increased security measures, such as stab vests or self defence training. The National Health Service (NHS) have also developed a "zero tolerance zone" publicising widely that abuse or harassment against staff will not be tolerated and that action will be taken against offenders. This is supported by a drive to increase reporting of incidents, whilst there are also targets in place to reduce the number of violent incidents.

## 3 USA

Legislation in the USA focuses on discrimination and physical or fatal incidents, indeed there is no legislation against harassment unless it falls under specific discriminatory criteria or is extremely serious. As a result there is also a clear focus on the prevention of risks to staff through physical measures. However, the Department of Agriculture also focus on preventing harassment and abuse from colleagues as well as service users. They highlight the key role that staff play in reducing the risks of workplace violence, using a wide definition of violence, by encouraging cultural awareness and conflict resolution training, as opposed to self defence training. They also stress the importance of good management training and Agency Work and Family Life Programs and suggest modifying self imposed policies and procedures which cause negative effects on the workplace climate.

## 4 Australia

Within Australia anti discrimination legislation protects employees, and employers have a duty to ensure the safety of their employees. In addition employers can be held vicariously responsible for bullying; as a consequence of this the issue receives more attention in Australia than elsewhere. In one state a guidance note on preventing bullying has been distributed to organisations, and its impact evaluated. The evaluation was very positive finding that half of those organisations that were aware of the guidance note had developed a bullying policy after its distribution, suggesting that it has played a key role in encouraging businesses to tackle the problem.

## 5 Method

There was an initial internet search of all of the available information on the internet relating to workplace violence. It quickly became evident that most of the available literature on the internet related to three countries, the USA, United Kingdom and Australia<sup>15</sup>. This finding was supported by a previous study into workplace violence in the health sector in 2003 by Wiskow which found that these countries tended to have legislation and guidance in place on workplace violence, therefore it was decided that they would become the focus of the international review.

An in depth internet search was then performed to determine each country's legislation and any guidance on policy or procedures available to organisations. A variety of key words and phrases were used to search the internet, these were "violence in the workplace", "harassment", "sexual harassment", "sexual intimidation" and "occupational violence". In addition the country of interest was specified, for example "violence in the workplace in the UK". The internet search provided a vast array of information and provided the basis for this document.

The case study examples are based on the information available and in some cases have been supported by interviews with staff. Representatives from the University Hospital Birmingham and East Midlands Ambulance Service at Nottingham (EMAS) were interviewed. The interviews followed a similar structure to the Dutch interviews asking representatives for information on the organisations policy on workplace violence and how this is followed or used, its strengths and weaknesses and how the policy could be transferred to other organisations.

Noot 15 Although also Scandinavia and Germany seem to have legislation in this area, literature derived from these countries is hardly available on the internet.

## United Kingdom

Due to the priority that the issue receives in the United Kingdom and its close proximity and similarities with the Netherlands the review will weigh heavily on their experience. In the United Kingdom the health and safety law applies to risks from violence in the work place, of which there are four pieces of relevant legislation which place a legal responsibility on the employer to protect their staff from violence. These include a general legal duty to ensure the health, safety and welfare at work of their employees<sup>16</sup> and in addition employers are required to consider the risks to employees and develop a management plan to prevent or control those risks, including the risk of reasonably foreseeable violence<sup>17</sup>.

The Health and Safety Executive (HSE) have a responsibility for ensuring safety at work. They define work related violence as "*Any incident in which a person is abused, threatened or assaulted in circumstances relating to their work*" (HSE 2000) and stress that this includes verbal abuse or threats as well as physical violence. The Health and Safety Commission (HSC) aim to tackle the problem of work related violence and in 2000 carried out a three year programme to help employers address the issue. In the first phase of the programme small business case studies were published as guidance to small businesses and research was commissioned into best practice in preventing and managing violence to lone workers. In addition new National Occupational Standards in the management of workplace violence were developed, providing employers with a framework on which to develop policies to address the issue. The findings on victimisation in the work place from the British Crime Survey (BCS) will be used to evaluate the effectiveness of the programme; the BCS will be discussed in more detail later.

With regard to harassment or bullying the government definition as applied to sexual orientation, religion, belief, race, ethnic or national origin is "*unwanted conduct that violates people's dignity or creates an intimidating, hostile, degrading, humiliating or offensive environment*" (cited in ACAS 2004). However, there are plans to introduce a standard definition of harassment and to cover a wider range of behaviours. Currently there are a number of anti discrimination laws in place in the UK which can be used by employees in cases of harassment or bullying such as the Sex Discrimination Act, the Race Relations Act 1976, the Disability Discrimination Act 1995, the Employment Equality (Sexual Orientation) Regulations 2003 and the Employment Equality (Religion or Belief) Regulations 2003. According to ACAS there are plans for the government to introduce legislation against discrimination and harassment according to age in 2006.

Noot 16 The Health and Safety at Work etc Act 1974 (HSW Act)

Noot 17 The Management of Health and Safety at Work Regulations 1999

## The British Crime Survey

The British Crime Survey (BCS) is a nationally representative household survey which has been carried out 11 times since 1982. The survey measures the rate of criminal victimisation among adults living in private households in England and Wales, including victimisation in the workplace. The survey asks participants a screener question of whether they experienced any crime in the 12 month period, for each individual victimisation the screener question is followed by a detailed questionnaire collecting information about the incident. Each incident is allocated a legal offence code based on the detailed information provided in order to ensure consistent definitions. The questionnaire collects information on the actual offence e.g. assault or threat and the relationship between the offender and the victim. Violence at work is defined as 'All assaults or threats which occurred while the victim was working and were perpetrated by members of the public' (Budd 1999). It is important to note that the BCS does not include intra-colleague offences or offences perpetrated by individuals with a domestic relationship to the victim as workplace violence.

In 1999 a report (Budd 1999) reviewed the findings for workplace violence from the 1992, 1994, 1996 and 1998 surveys. Since then two more reports have been produced monitoring the extent of workplace violence to identify any changes in the prevalence (Budd 2000, Upson 2004). The results in the 2002/03 (Upson 2004) survey found that for most the risk of workplace violence is low, 1.7 per cent of working adults were the victim of workplace violence and the number of incidents has fallen since 1995. Those most at risk include protective service occupations, such as the police and health and social welfare associate professionals. Most incidents occurred during the daytime and in the week. Most perpetrators were male and aged between 25 and 39. In one third of the cases the perpetrator was under the influence of alcohol and one fifth was under the influence of drugs. Most violent offences involved offenders who the victim did not know prior to the offence.

The survey found that concern about violence at work was low among the general population; however it varied considerably by occupation. Over a third of health and social welfare associate professionals, such as youth workers, were very or fairly worried about assaults at work. Two per cent of respondents said that worrying about violence at work affected their health 'quite a bit' while 0.5 per cent said that it impacted their health a 'great deal'. Almost a quarter of workers who had contact with the public thought it was very or fairly likely that they would be threatened at work in the next year, and one in ten workers with face to face contact with the public thought it very or fairly likely that they would be assaulted. The survey is vital to provide a national understanding of the extent of the problem in order to identify the key issues and provide appropriate responses.

## Available resources

There are a variety of resources available to employers on the HSE website<sup>18</sup> to help them to tackle work place violence; these include a range of example case studies for small businesses and lone workers. The HSE provide guidance on violence to retail staff, staff in banks and building societies and staff in health services. There is also a more in depth book available for small and medium enterprises.

There is a general guidance document for employers encouraging them to determine whether violence in the workplace is an issue and if so how to take action against it (HSE 1996). They suggest following a simple four stage process of finding out whether you have a problem by consulting employees, deciding what action to take by identifying who is at risk and how and evaluating the risk. It is suggested that the findings from the assessment are recorded and that the assessment is regularly reviewed and revised.

The guide provides several ways to address the issue such as training, changing the environment or the design of the job and recommends writing a policy that sits in the health and safety policy statement. Finally the guidance highlights that it is a cyclical process and that the measures should be regularly checked to ensure that they are working. They suggest recording and examining incidents regularly through a joint management and safety representatives committee to determine what progress is being made and to identify whether the problem is changing. If the measures are ineffective go back through the process and re-evaluate the problem. The impact on the victim is also highlighted and the guide encourages employers to consider the support that is offered to victims, for example, debriefing, time off work or legal help.

It is evident that the focus in the UK is on physical violence despite the HSE's definition and the recognition that employers have a duty to protect their employees from other types of violence such as bullying or harassment. There is little emphasis or guidance available on workplace harassment or verbal abuse and most of the violence prevention methods focus on physical violence, for example personal safety training. Much of the documentation available assumes that the violence will be committed by an external perpetrator such as clients, rather than an internal perpetrator such as another member of staff. Indeed this appears to be a gap, there is very little information available on bullying or harassment from other members of staff. Bullying and harassment are deemed to be an employee relations issue by the HSE who acknowledge that it is a problem and contributes to work related stress (HSE 2003). The issue is covered in an employers guidance document (HSE 2001), however it receives only scant attention recommending that management provide training in interpersonal skills and set up systems to prevent bullying or harassment although very little guidance is given on this.



## Best practice examples

### *Lone workers*

Lone workers are defined by the HSE as someone who works by themselves without close or direct supervision, for example mobile workers such as taxi drivers. Research (Chappell and Di Martino, 2000) has found that working alone increases the vulnerability of workers; therefore through research with businesses the HSE identified the most successful ways of managing and preventing violence to lone workers (HSE 2003). A variety of areas were identified, these included training, information, communication, work equipment and environment and job design. Specifically performing risk assessments into the tasks of the lone worker was considered essential, as was training on personal safety or violence prevention. Good communication with colleagues, other organisations and professional bodies was also prioritised, in particular to ensure staff know where lone workers are, liaising with the police for information and advice, and also sharing experiences and concerns among staff.

Some organisations used an early warning system alerting staff about potentially violent clients or problem areas, and also encouraged discussing issues and concerns as a group; it was believed it was easier to develop practical solutions in a group discussion. Employers also highlighted the importance of reporting all incidents in order to understand the prevalence of the issue and to inform policy and guidance. In addition organisations publicised company policy using guidance documents, leaflets and posters and stressed the need for overt management support.

Organisations stressed the requirement for appropriate equipment such as mobile phones, personal alarms, CCTV and panic alarms in buildings. It was also recognised that the design of the job could help to reduce the risks imposed on staff through doubling up if there is a risk of violence, self risk assessment by the lone worker and careful recruitment and selection of staff to ensure they are appropriate for the role.

The research also identified factors which were deemed to reduce the effectiveness of measures. The main problem identified was that most of the methods relied on a member of staff and were vulnerable to human error. Other issues identified included lack of attendance to training due to work pressures, not carrying personal attack alarms appropriately (e.g. so that they can be set off in an emergency) or not knowing how to use them, and not always avoiding potentially dangerous situations because it goes against natural instincts. e.g. handing over money.

### *Practical advice for lone workers*

The website provides practical examples for a variety of lone workers, such as bus drivers, security guards, estate agents, etc. One case study is based on the practices of British Gas methods to support sales, service engineers and field representatives. They focus on the importance of training on customer service skills, learning to apologise and walk away, being aware of the environment, trusting instincts, reading non-verbal behaviour, and ensuring there is an easy exit route. They also encourage building relationships with the local police to obtain information on the risks in each area.

The three departments have linked systems to flag up any concerns about individual houses, in this way the lone worker can obtain information on a house before entering, and sales staff do not revisit houses which are known to be a risk. Staff are encouraged to use 'stock answers' should they want to avoid a situation, for example 'I am sorry but we are not allowed to enter a clients house'.

The company has limited working in dark evenings for lone workers and some areas are not visited at night. Managers maintain contact with staff in person or by mobile phone to ensure that staff do not feel isolated. All staff are informed to stop working if they feel threatened and to double up with a colleague if required. For example when working in a block of flats sales staff will work in three's or four's for safety.

#### *Safer schools and hospitals programme*

A three year project looking at improving safety within schools and hospitals is being run by the Department of Education and Skills, the Department of Health and the Home Office. Five 'showcase' sites have been identified, a primary school, a secondary school, an accident and emergency department, a hospital and an ambulance service. The project has funded a variety of measures to improve safety for those working in and visiting the sites with the intention of identifying best practice and providing guidance for schools and hospitals across the UK. Local project teams have guided the projects comprising all of the key local stakeholders.

The measures are all based on increasing security and most attempt to design out crime, for example the ambulance service are trialling ballistic and stab resistant vests. Digital CCTV systems have been installed in many of the sites as have improved access control systems, restricting access to illegitimate users. The project includes a stringent evaluation process to determine the effectiveness of each measure with regard to its impact on crime, such as a reduction in violent incidents, and the fear of crime.

One hospital has used access control methods to stop patients gaining access to the treatment area without being let in by a member of staff; they have also redesigned the reception area so that reception staff sit behind a Perspex partition. The interventions have been extremely effective, reducing violent incidents to staff substantially. However, it is important to note that the measures are only as effective as the staff, and although the partition increases the safety of the reception staff it could increase patient's frustration as they struggle to be heard by staff.

The project clearly focuses on designing out crime; however it does not address issues of violence which occur inside schools such as bullying. However, it is hoped that by improving the school environment behaviour inside the schools will also improve.

#### *National Health Service*

Research in the United Kingdom has found that nurses and health professionals are at a high risk of violence (Upson 2004). Healthcare staff with direct interaction with the public, such as nurses, or ambulance staff, are at greater risk of experiencing violent or aggressive incidents. As a result the National Health Service has developed two key initiatives to address concerns over the level of violence and aggression against staff in the NHS (Comptroller and Auditor General 2003).

One of these is a zero tolerance zone campaign which attempted to increase staff reporting of violent or aggressive incidents by increasing their awareness of the need to report. Staff were informed that the issue would be tackled and it was publicised to the public that violence against staff in the NHS is unacceptable and would not be tolerated. Another initiative required NHS Trusts and health authorities to put in place incident recording systems and agree targets to reduce violent and aggressive incidents by 20 per cent by 2001 and 30 per cent by 2003.

The NHS have developed a website<sup>19</sup> on zero tolerance updating managers on progress in partnership with other key partners. It explains how to deal with harassment which is defined as *"any incident where staff are abused, threatened or assaulted in circumstances relating to their work, involving an explicit or implicit challenge to their safety, well-being or health"* (Department of Health 2002). Strategies for preventing violence are suggested, employers are encouraged to conduct a risk audit and develop local policies and procedures for dealing with harassment from clients, and awareness training is recommended for all staff. In addition it is suggested that support is offered to victims. The website encourages reporting, recording and monitoring all incidents and also any concerns about harassment. It is highlighted that low level harassment that does not necessarily result in an incident can be damaging to staff and therefore it is only by monitoring these that the effectiveness of prevention strategies can be evaluated. The importance of regularly evaluating the data is highlighted in order to identify any changes in prevalence. New sentencing guidelines have also been issued to ensure that magistrates take into account whether the offence occurred in a hospital or medical premises or whether the victim was serving the public.

The NHS Security Management Service (SMS 2003) stress the importance of using case study examples to highlight the impact of violence to themselves, the NHS or others to assist in deterring other offenders. The involvement of key partners such as the police and the Crown Prosecution Service are also stressed, to ensure that cases are dealt with consistently and that staff are supported through the process. This is also key to demonstrating to staff that offenders will be dealt with appropriately with firm action.

### **Case study I University Hospital Birmingham**

University Hospital Birmingham has developed several policies to address the problem, in addition to the zero tolerance policy there are also the withholding treatment policy and the lone workers policy. Under the withholding treatment policy there are strict criteria when staff can withhold treatment to an aggressive or violent patient, however the policy cannot be used with patients whose behaviour is a symptom of their condition. Under the policy a patient would receive a verbal and written warning and then informed of the next step if they continue to behave inappropriately. The decision whether to withhold treatment would be made by the senior clinician working with the patient. The lone worker policy provides staff

Noot 19 <http://www.nhs.uk/zerotolerance/intro.htm> 20/09/05

with

practical information for example how to identify and assess risks.

All staff are trained in diffusion and breakaway techniques and security staff are trained in physical restraint. There is a health and safety committee which meets quarterly and a sub group focusing on violence to address specific issues. The hospital is using a multi factorial approach and works closely with the local police who also attend the committee. The police provide statistics and are a good indicator of the level of the problem. The representative believed that there was still a lot of under reporting and is considering developing a telephone reporting system for staff.

### **Case Study 2 East Midlands Ambulance Service – Nottingham**

East Midlands Ambulance Service takes the security and safety of their staff seriously. Nottingham has a serious problem with violent crime, and has had one of the highest rates of gun crime outside London. They are trialling a variety of interventions to help to improve the safety of staff base on intensive risk assessment. At present all Accident and Emergency crews in Nottingham City are wearing ballistic and stab resistant vests. The service have introduced Safe Systems of Work which state that all staff wear their vests to emergency calls and then risk assess the incident on arrival, if staff deem the situation to be safe they may remove the vest. Initially there were problems ensuring that all staff wear the vests, some complaining that they are too hot in the summer and restrict the full range of movements. However, informal discussions with staff found that most were satisfied with the vests and felt safer while wearing them. There were concerns from some staff that crewmembers may take more risks as a result of the vests by entering situations that they may not without the vests, however there is currently no evidence to prove that this is the case.

The service is also developing a personal alarm which will attach to the crewmembers belt and relays alarms back to the ambulance service control room. The crewmember is required to "check in" to signify they are safe by pressing a button on the alarm every 30 minutes, if the crewmember does not "check in" a medium priority alarm will be activated at the control desk. In addition crewmembers can use the alarm to request immediate police support. If a crew member is motionless then the alarm senses this and raises an alarm in the control room. There is a one-way voice communication facility allowing the control desk to listen in to occurrences to gain information and this can also be used as evidence if required. Each time an alarm is raised a status message is sent to the control desk providing a grid reference, speed of travel and time of last update; this can be used by the control desk to locate the crewmember.

### **Case Study 3 Eastbourne Comprehensive School**

Eastbourne Comprehensive School faces a number of issues including poor attendance rates, poor achievement and crime and disorder. Based on an intensive risk assessment the school introduced a number of security measures to tackle crime and the fear of crime, reduce the site's permeability, reduce undesirable behaviour by pupils, staff and parents, and to increase visible signs of order. The security measures introduced were fencing, access control, CCTV and the removal of glazing.

In addition there was a change of management of the school which included highlighting what is and what is not permissible behaviour and ensuring that students are punished for bad behaviour.

Under the new access control system only legitimate users can enter the school, and there are a limited number of forced entries and exits for the pupils. This was deemed to have made a significant difference to the climate in the school; by reducing the levels of anonymity teachers have greater control over the students. Staff reported feeling much safer than previously and it was suggested that student behaviour had also improved. CCTV was also reported to have helped to reduce incidents of bullying in the pupils toilets. However, an evaluation of the interventions highlighted the importance of new management which was deemed to be as important, if not more than, the increased security.

### **United Kingdom Summary**

The BCS statistics are a useful base on which to identify the issues of workplace violence, its prevalence, nature and extent in order to develop methods to tackle it. However, the definition has led to a focus on assault and harassment by service user, hiding the problems of bullying and intra-colleague violence.

There are, however, several good practice examples to address workplace violence perpetrated by service users. For example, British Gas stresses the importance of management having regular contact with lone workers, either in person or by mobile phone to reduce feelings of isolation. The NHS zero tolerance zone campaign is key to encouraging staff to report incidents, it is only through robust incident recording methods that the nature of the problem can be fully understood and therefore addressed. The NHS also widely publicise that harassment and assault of NHS staff will not be tolerated, this is demonstrated by the development of new sentencing guidelines.

In line with the focus on client perpetrated violence many of the methods to tackle workplace violence in the UK rely on security measures, for example the development of stab vests and personal alarms for paramedics and CCTV and access control in schools. Although these are likely to reduce one aspect of workplace violence they are unlikely to impact on other forms of violence such as harassment or bullying.

## USA

The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) has a responsibility for workplace violence in America. The Occupational Safety and Health Act requires employers to "*furnish to each of his employees employment and a place of employment which are free from recognized hazards that are causing or are likely to cause death or serious physical harm to his employees*" (OSH Act 1970). Employers are also required to "*comply with occupational safety and health standards promulgated under this Act*".

With regard to harassment there is legislation to protect employees from harassment that involves discriminatory treatment on the basis of race, colour, sex, religion, national origin, age of 40 or older, disability, or protected activity under the anti-discrimination statutes (EEOC 1999). The Equal Employment Opportunity Commission states that harassment is not illegal unless it involves discrimination on one of the identified criteria and therefore "*simple teasing, offhand comments, or isolated incidents that are not extremely serious*" are not legislated against. The Commission states that the behaviour must be "*so objectively offensive as to alter the 'conditions' of the victim's employment*". By altering the victims work environment they refer to a tangible employment action or the creation of a hostile work environment.

This suggests that legislation within the United States focuses on physical or fatal violence and discriminatory harassment, while verbal or emotional abuse from service users or clients and non-discriminatory bullying or emotional abuse from colleagues or employers is not addressed under legislation. However, it is important to note that states may have their own interpretation of this and differing legislation.

### Available resources

Information on workplace violence in the USA is relatively scarce, most of the resources available to organisations from the government mirror the legislation by focusing primarily on physical violence. For example workplace violence prevention strategies published by NIOSH (1996) focus on environmental design by removing the opportunity for crime or making the target more secure by using cash less transactions, or using locked drop safes. Other measures include CCTV, stab vests and access control using key cards, however, none of these interventions could help prevent or address verbal abuse from service users or harassment or emotional abuse from colleagues. NIOSH also recommend assessing and reporting threats to monitor the issue, and that policies include guidance on recognizing the potential for violence, methods for defusing or de-escalating potentially violent situations, and instruction on the use of security devices and protective equipment. The importance of training employees in conflict resolution is also highlighted.

## Case Study 4 Department of Agriculture (USDA)

USDA have developed an employee handbook on workplace violence, within their definition of violence they include a variety of actions including *"threats, intimidation, harassment or other inappropriate, disruptive behaviour that causes fear for personal safety at the workplace"* (USDA 2001). The handbook also highlights that violence can affect a variety of individuals such as employees, visitors, contractors, and other non-USDA employees. The responsibilities of each member of staff are detailed, including employees, managers and supervisors, agency heads, human resources staff, employee assistance program counsellors, unions or employee organisations, security or facilities staff, law enforcement staff and conflict resolution officers.

The responsibilities of each individual are laid out to ensure accountability, for example employees are required to be familiar with local procedures for dealing with workplace threats and emergencies and to secure their own work place. In addition to other responsibilities managers and supervisors are required to inform employees of policies and procedures and to take all threats seriously. Agency heads are responsible for developing a policy statement which indicates that the agency will not tolerate violent or disruptive behaviour and that reported incidents will be taken seriously and dealt with. Agency heads should also provide staff with training and awareness resources and include workplace violence training in all employee orientation and supervisory sessions. Employee assistance program counsellors provide short term counselling and referral and also help in the prevention of violence through early involvement in organizational change, training employees how to deal with angry customers or colleagues and in conflict resolution and communication skills.

Law enforcement staff have a responsibility to inform USDA of the potential risks and how they should be informed of incidents, they are also responsible for suggesting safety and security measures that should be adopted and arrange briefings for staff on workplace violence issues. Conflict resolution officers provide mediation and alternative dispute resolution services and provide training to staff in these issues.

The handbook highlights the importance of appropriate recruitment selection including pre-employment screening such as interview questions, background and reference checks and drug testing if appropriate. It stresses the importance of Alternative Dispute Resolution (ADR) which can be used in resolving disputes early in the process through ombudsmen, facilitation, mediation, interest-based problem solving, and peer review. USDA also recommend utilising Agency Work and Family Life Programs by identifying and modifying where possible self imposed policies and procedures which cause negative effects on the workplace climate.

USDA highlight five key areas to prevent violence in the workplace these are Awareness/ Training, Threat Assessment, Long-Term Security, Alternative Dispute Resolution, and an Employee Assistance Program. The handbook goes further than the mere formulation of policy and procedures or the provision of environmental design, by focusing heavily on the key role that staff play in preventing workplace violence and providing recommendations on how to support staff in this. For example, through the promotion of relaxation and wellness techniques, and diversity training to promote understanding of colleagues and clients from different cultures, ethnicities etc.

The importance of proper supervisory training is also stressed in order to ensure that managers and supervisors have the skills to stop a difficult situation from becoming a major problem. They recommend that supervisory training should include basic leadership skills, dealing with staff who report incidents and ways to encourage staff to report incidents, including incidents that may involve other members of staff.

### **USA Summary**

Legislation within the USA tends to focus on physical or fatal violence at work and forms of discrimination, thereby not addressing emotional or verbal abuse by clients or colleagues that is non-discriminatory. Most of the resources provided by the government mirror this focusing primarily on physical violence. However, the Department of Agriculture (USDA) recognise that violence in the workplace can encompass a much wider variety of issues including intimidation and threats. Their employee handbook is a good way of informing staff of their responsibilities and rights in order to increase their personal safety when at work. The handbook attempts to address issues in novel ways, for example by highlighting the importance of providing staff with opportunities to release stress through relaxation and wellness techniques. This suggests that although the legislation may not address a wide definition of workplace violence organisations in the USA continue to recognise and tackle the issues.



## Australia

In line with health and safety laws in the UK there are two main pieces of legislation that protect employees from violence; anti discrimination laws which apply to harassment and those that place a responsibility on the employer to provide a safe place to work. Occupational Health and Safety legislation states that employers have a duty to ensure the safety of all people on a worksite as much as is practicable, this includes protecting people from violence. Employers are required to identify potential risks from violence and where they occur put in place policies and procedures to minimise those risks. They are also required to report incidents and to support procedures to control risks (Mayhew 2000a).

Through vicarious liability employers are also required to ensure that their staff do not act inappropriately towards others, this has been used in a case of bullying where the employer was found vicariously liable for the acts of a bullying manager (Mayhew 2000a). Anti-discrimination laws (NOHSCC 2005) exist with regard to sex, pregnancy, race (including ethnicity, colour, and nationality), marital status and disability. In New South Wales there are also laws that apply to ethno-religion, homosexuality or transgender.

### Available resources

There are a range of resources available in Australia on preventing violence in the workplace, much of it has been produced by the Australian Institute of Criminology (AIC). They have produced two in depth practical handbooks one on preventing violence within organisations (Mayhew 2000a) and the other on preventing client-initiated violence (Mayhew 2000b). Both are highly informative discussing the issues in detail. The AIC have also produced a short briefing on how to prevent occupational violence (AIC 2003), and there are a number of other publications which can be found at <http://www.aic.gov.au/research/cvp/occupational/index.html>.

The Public Service Commission (APS 2001a) have produced guides on how to achieve a harassment-free workplace and how to maintain it (APS 2001b). Both include a definition of harassment, a summary of the relevant laws and examples of good practice, focusing on policies and procedures both informal and formal. Workcover, a statutory authority in New South Wales, also has a wide range of resources available on the internet<sup>20</sup> including information on the steps to take if workplace violence, bullying or harassment are suspected, prevention strategies and the legal consequences to businesses. Victoria have developed a guidance note on bullying, which will be discussed further below, it is evident that some parts of Australia have taken progressive steps towards addressing the problem of bullying in the workplace.

Noot 20 <http://www.workcover.nsw.gov.au/Search/SearchResults.aspx> 20/09/2005

## **Best practice examples**

In February 2003 Worksafe, the Victorian Workcover Authority, launched a guidance note (Worksafe Victoria 2003) on prevention of bullying and violence in the workplace providing practical information on how to protect employees from the risks to health caused by bullying and occupational violence. The guidance note defines bullying and the possible sources of bullying. It also provides detailed information on the steps to prevent bullying, such as staff consultation, increasing awareness of the issue, developing a policy and training staff. It also details how to identify the risk factors and control the risks, encourage reporting and respond to incidents or reports. In order to determine the effectiveness of the guidance note its impact on bullying was evaluated after 12 months using a variety of methods including a survey of employees and employers, in depth interviews with stakeholders, a survey of worksafe inspectors, and a variety of case studies.

The findings (The Victorian Workcover Authority 2004) suggested that the guidance note had a positive impact on employers, over half were aware of the guidance note and in addition more than half of the employers with bullying procedures or policies in place had developed them following the release of the guidance note. Of those that were aware of the guidance note almost 90 percent reported that it had been effective in helping them to prevent workplace bullying, one third stating that it had been "very effective". Over 80 percent of workplace inspectors believed that the guidance note had assisted employers in implementing prevention measures. The evaluation found that those consulted were positive towards the guidance note in terms of the advice and support it provides in raising bullying as an issue and in highlighting its non-physical nature. It was also deemed to be helpful in developing systems to control the risk of bullying. Employers and Inspectors appreciated the concrete examples of the types of policies and procedures to be put in place.

Employers provided suggestions for how the guidance note could be improved, these included increasing awareness of bullying for example through media or publicity campaigns, use clearer definitions of bullying for example by providing specific examples on what bullying is not, include more industry specific information and give more advice and policy examples.

## **Australia Summary**

The legislation in Australia protects employees from violence at work and discrimination. Vicarious liability also makes employers responsible for the behaviour of their managers towards staff; this is effective at ensuring that employers take bullying and harassment seriously. As a result there are a number of resources available focusing specifically on harassment at work and bullying. Indeed the guidance note informing employers how to prevent bullying and violence in the workplace can be seen as a good example of best practice, resulting in the development of a bullying procedure or policy in a number of organisations.

## Conclusions

Although each country defines and tackles workplace violence differently it is evident that each bases their interventions on a sound risk analysis. The risk analysis firstly identifies what the problem is, its extent and its nature, for example through the British Crime Survey, or through an incident recording system such as that used by the NHS. The second process involves deciding the aims and objectives of the intervention, for example the NHS target to reduce incidents by 30 per cent. These processes have led to the implementation of the chosen initiative, such as a zero tolerance zone or anti bullying policy. Finally the effectiveness of each method is evaluated, for example by monitoring victimisation in the UK through the BCS, or the impact of the guidance note in Australia. Evaluation of the intervention is key to deciding future action, this is a major part of the safer schools and hospitals programme, it is only on completion of the three year evaluation of the interventions that the best practice lessons will be shared with other organisations. However it is important to note that evaluation should not be a one off occurrence, but happen regularly as highlighted by the NHS.



**Ministerie van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid**

Postbus 90801  
2509 LV Den Haag