



A&O-fonds
Provincies

Arbocatalogus provinciale sector

Ongewenst gedrag door derden

Juli 2025



Inhoudsopgave

Omschrijving	4
Wat is ongewenst gedrag?.....	4
Wat zijn de gevaren en mogelijke effecten?	5
Hoe ontstaat het?.....	5
Wanneer komt het voor?.....	6
Maatregelen en leeroplossingen.....	7
Maatregelen	7
Maatregel 1 - Een beleidsmatige aanpak	7
Stap 1 - Signaleren	8
Stap 2 - Plan van aanpak	11
Stap 3 - Uitvoering plan van aanpak.....	13
Stap 4 - Evalueer	13
Maatregel 2 - Voorlichting, instructie & training.....	14
Leeroplossingen	15
Bijlage 1 - Werkvorm voor teams: Samen werken aan sociale veiligheid	16
Bijlage 2 - Checklist individuele signalen van werkstress.....	18
Bijlage 3 - Verdiepende werkvorm over ongewenst gedrag: voor teams en individuele reflectie.....	19
Bijlage 4 Maatregelen ongewenst gedrag door derden.....	27
Borging en actualisering van de aanpak	27
De maatregelen:	27
Beleid ongewenst gedrag door derden	28
Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en PAGO/PMO	28
Risicoprofielen per functie	28
Protocol ongewenst gedrag door derden.....	28
Ontwikkelen van een organisatienorm die je samen met de medewerkers op teamniveau praktisch toepasbaar maakt.	29
Huisregels zichtbaar voor derden	29
Voorlichting en training herkenning en hantering ongewenst gedrag door derden ...	30
Voor medewerkers	30
Collega-omstanders activeren.....	31
Voor leidinggevenden	31
Optimaliseren van de bedrijfsvoering	31
Creëren van veilige werkomgeving en gebouwen	32
Persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's)	33
Samenwerken binnen teams.....	33

Personele bezetting	33
Samenwerking met dienstverleners in de keten	34
Alarmering	34
Opvang en nazorg	34
Incidenten melden, registeren, analyseren en evalueren	36
Sanctioneren van de plegers.....	36
Aangifte doen	37
Bijlage 5 - Algemene tekst Arbeidshygiënische strategie	38
Bijlage 6 - Arbovoorschriften	39

Let op: De maatregelen in dit document zijn opgesteld door en voor de provinciale sector en vormen een handreiking voor gezond en veilig werken. Ze zijn nog niet voorgelegd aan de Nederlandse Arbeidsinspectie en maken daarom geen deel uit van een formeel goedgekeurde Arbocatalogus. Werkgevers en werknemers kunnen deze handreiking gebruiken als praktische ondersteuning bij het invullen van hun arbobeleid.

Omschrijving

Werken in een provinciale organisatie betekent dat je werkt in een publieke rol en je inzet voor de burger. Het directe contact (fysiek en digitaal) met burgers, klanten en omstanders is dus voor veel van je collega's een gegeven. Dat maakt het werk dynamisch, waardevol en aantrekkelijk. Tenminste als je je werk kan doen zonder last te hebben van ongewenst gedrag. In de huidige maatschappelijke context lijkt ongewenst gedrag steeds meer aan de orde van de dag, alsof het erbij hoort. Laten we met elkaar afspreken en uitspreken dat dit niet zo is! Samen met je werkgever ben je aan zet om voor jou en al je collega's een veilige werkplek dichterbij te halen.

Ongewenst gedrag kent vele vormen: agressie en geweld, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie en behoort tot het arbeidsrisico PsychoSociale Arbeidsbelasting (PSA). Ongewenst gedrag kan werkstress veroorzaken.

Hieronder worden het risico en de maatregelen voor ongewenst gedrag beschreven. [Agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten en discriminatie tussen collega's en leidinggevenden](#) is apart uitgewerkt. De geldt ook voor het onderwerp [ongezonde werkdruk en de bijbehorende maatregelen](#).

Wat is ongewenst gedrag?

Ongewenst gedrag kan zich uiten in vele vormen en in een combinatie van vormen. Maatgevend is niet hoe de pleger het gedrag bedoelt, maar hoe het slachtoffer dit gedrag ervaart. De pleger kan burger, klant of omstander zijn.

Als de pleger een collega of leidinggevende is spreken we van ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden.

Zonder volledig te zijn hieronder een opsomming van de vele uitingsvormen.

Uitingsvormen van ongewenst gedrag door derden	
Verbale en non-verbale agressie	Verbale agressie kan zowel gesproken (face-to-face of telefonisch) als schriftelijk (per brief, e-mail, sms, social media) worden geuit. Uitingvormen van verbaal geweld zijn: schreeuwen, schelden, vloeken, vernederen, treiteren, pesten, vals beschuldigen en dreigende uitlatingen. Onder non-verbale agressie vallen gebaren en gezichtsuitdrukkingen.
Fysiek geweld	Dit betreft direct lichamelijk contact zoals: duwen/trekken, slaan/schoppen, vastgrijpen, achtervolgen, krabben/bijten, fysiek hinderen, gooien of vernielen van voorwerpen, spugen, diefstal van eigendommen, verwonden, geven van een kopstoot, wapengebruik

Discriminatie	Discriminatie betekent dat er onterecht verschil wordt gemaakt in de behandeling van mensen. Discriminatie kan plaats vinden op basis van de volgende kenmerken: leeftijd, seksuele voorkeur, godsdienst en levensovertuiging, ras (huidskleur, afkomst, nationale of etnische achtergrond), geslacht, nationaliteit, handicap of chronische ziekte, politieke overtuiging, burgerlijke staat, soort arbeidscontract (vast of tijdelijk), arbeidsduur (fulltime of part-time werk), functie.
Seksuele intimidatie	Seksuele intimidatie is elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel getint verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag, die als ongewenst worden ervaren. Denk hierbij aan: seksueel getinte opmerkingen, seksueel getinte blikken, nafluiten, exhibitionisme, aanranding/verkrachting, seksueel getinte e-mail of sms, seksuele chantage, hijggedrag, seksuele handtastelijkheden.
Overige intimidatie	Dreigen/bedreigen, onder druk zetten, bedreigende gebaren maken, chanteren, bekladden, dreigbrief of e-mail, berichten via social media (Facebook, Instagram etc.), gezinsleden bedreigen, stalken/achternvolgen, bommelding, dreigen met wapengebruik. Doxing (verzamelen of delen van persoonsgegevens, zoals een adres of telefoonnummer) is een vorm van intimidatie die steeds vaker voorkomt. Terroristische dreigingen.

Wat zijn de gevaren en mogelijke effecten?

Ongewenst gedrag kan tot werkstress leiden. Het tast je gevoel voor veiligheid en van eigenwaarde aan. De gevolgen kunnen aanzienlijk zijn: verminderd functioneren (mindere betrokkenheid en plezier in het werk, verminderde cognitieve prestaties zoals gebrek aan concentratie en verminderde coördinatie, vermijdingsgedrag), fysiek letsel, psychische klachten en negatieve emoties zowel bij medewerkers als bij hun directe omgeving (stressklachten, burn-out, depressieve klachten, gevoelens van kwetsbaarheid, machteloosheid, angst en onveiligheid) en materiele schade. Ongewenst gedrag kan ook tot onveilig werken leiden doordat medewerkers zich te onveilig voelen om ondersteuning en/of passende hulpmiddelen te vragen voor de uitvoering van het werk. Dit geeft meer risico op ongevallen.

Dit alles kan weer leiden tot: ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid, toename personeelsverloop, kosten voor afhandeling van incidenten, imagoschade en lagere kwaliteit van de dienstverlening.

Naast degene die het ongewenst gedrag treft kan het ook invloed hebben op collega's die het gedrag als omstander meemaken. Zij beleven in meer of mindere mate dezelfde gevoelens met werkstress en de hierboven beschreven gevolgen als resultaat.

Hoe ontstaat het?

De meest voorkomende redenen voor dit soort gedrag zijn:

- *Instrumentele of doelgerichte agressie en geweld.* Hierbij zet de pleger zijn agressie bewust in als middel om een bepaald doel te bereiken.
- *Frustratieagressie en geweld.* Dit is een emotionele uitbarsting als gevolg van (een opeenstapeling van) (een) negatieve ervaring(en).

- *Onbeheerste agressie en geweld.* Dit ontstaat als iemand onder invloed is van onder andere alcohol en drugs en/of door psychiatrische ziekten, waardoor de controle over het eigen gedrag verdwijnt.

De reden van ongewenst gedrag kan dus heel divers zijn. Degene die ruzie heeft gehad met zijn partner en vol spanning in de auto stapt en dan in een file terecht komt door wegwerkzaamheden waardoor hij te laat komt voor een belangrijke vergadering. De frustratie komt tot uiting op wat hij dan op zijn pad tegenkomt en toevallig ben jij dat. Zeker weten dat je hier een eigen voorbeeld van kan geven. Hoewel invoelbaar is het gedrag niet acceptabel. Vaak lukt het om dit gedrag door servicegerichtheid of probleemoplossende gedrag te voorkomen, beperken of op te lossen. De onbeheerste agressie en geweldsituaties die erg onvoorspelbaar zijn doordat de persoon onder invloed of psychiatrisch ziek is, maken het moeilijk om op te anticiperen en zijn ook moeilijker invoelbaar. De doelgerichte agressie waarin de pleger gericht agressie gebruikt om zijn doel te bereiken; een vergunning verkrijgen of een boete voorkomen. Hier is begrenzen op zijn plaats met het duidelijke signaal dat agressie niet de wijze is om het doel te bereiken.

Wanneer komt het voor?

Het contact met burgers hoort voor vele functies bij provinciale organisaties bij het dagelijks werk, zowel direct als indirect door de situatie waarin je je bevindt. Gelukkig verloopt dat vaak op een plezierige wijze. Helaas zijn er ook momenten waarin ongewenst gedrag aan de orde is. Bij de ene functie is dat risico groter dan bij een andere functie. Een vergunningverlener zal meestal minder problemen hebben dan de handhaver van die vergunning. Op het secretariaat vangen ze telefoontjes op van mensen die het oneens zijn met het weigeren van een vergunning of subsidie, of met een politieke beslissing. Bij de voorbereiding van infrastructurele werken kunnen de gemoederen hoog oplopen. Werk je langs de weg, als verkeersregelaar of boa, dan zijn scheldpartijen vaak je deel.

We zien een aantal risicogroepen die vaker te maken hebben met ongewenst gedrag (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2023). De jongere collega's (gebrek aan ervaring in het omgaan met ongewenst gedrag), vrouwelijke collega's, collega's met een migratieachtergrond en LHBTI collega's (discriminerende opmerkingen in combinatie met andere ongewenste gedragingen) krijgen vaker te maken met ongewenst gedrag.

Ongewenst gedrag lijkt vaker voor te komen in organisaties waar een onduidelijk beleid is over wat wel en niet mag. Van belang is dus om duidelijk te maken wat je van de burgers verwacht zodra zij in contact treden met de organisatie. Ook helpt het als de servicegerichtheid en klantvriendelijkheid hoog in het vaandel staan en duidelijk is wat de burger mag verwachten. Deze twee zaken versterken elkaar in positieve zin.

Ook belangrijk om te noemen is dat een hoge werkdruk, het ontbreken van autonomie, regelmogelijkheden en sociale steun, de kans op ongewenst gedrag laat toenemen. Je hebt dan vaak minder energie en ruimte om goed te anticiperen op een situatie met een burger en de-escalerend te werken.

Maatregelen en leeroplossingen

Bij arbeidsrisico's moet je maatregelen treffen volgens de [Arbeidshygiënische strategie](#). Voor ongewenst gedrag is een beleidsmatige aanpak nodig. Daarin zitten naast preventieve maatregelen die uitgaan van de bronaanpak ook curatieve maatregelen.

Maatregelen

Maatregel 1 - Een beleidsmatige aanpak

Het aanpakken van ongewenst gedrag en het vergroten van een sociaal veilige werkomgeving vraagt om een procesmatige aanpak. Met alleen ad-hoc maatregelen is er te weinig kans op duurzaam effect. Overigens blijven ongewenst gedrag en sociale veiligheid altijd om aandacht vragen. Leg de aanpak vast in een beleid. De werkgever binnen de provinciale organisaties is verantwoordelijk om in vier stappen sociale veiligheid te creëren (zie de figuur hiernaast).

Stap 1.

Breed signaleren en inventariseren van ongewenst gedrag.

Stap 2.

Plan van aanpak met maatregelen om te werken aan een sociaal veilig werkklimaat.

Stap 3.

Uitvoeren acties door aan de slag te gaan.

Stap 4

Evalueren: heeft de aanpak succes?

De werkgever geeft daarnaast adequate voorlichting en instructie om een sociaal veilig werkklimaat te stimuleren en ongewenst gedrag te voorkomen of te beheersen.

De werkgever ziet er op toe dat dit proces wordt gevolgd en dat de gekozen maatregelen worden uitgevoerd en geëvalueerd.

Elke stap geeft ook de hulpmiddelen aan die het A&O-fonds Provincies beschikbaar stelt, zoals maatregelen, leeroplossingen, checklist, voorlichtingen en trainingen. De oplossingen en voorbeelden zijn niet verplicht, tenzij dat expliciet aangegeven is. De oplossingen zijn bedoeld als hulpmiddelen om het Arbobeleid en het beleid PSA-ongewenst gedrag verder in te vullen. Bij gebruik van andere hulpmiddelen dient hetzelfde beschermingsniveau te worden bereikt afgestemd op wat in de Arbocatalogus is afgesproken.



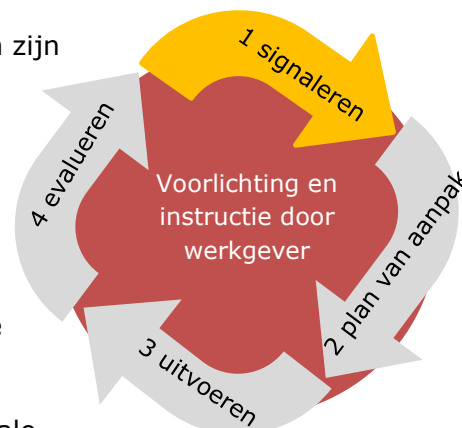
Stap 1 - Signaleren

Om het risico van ongewenst gedrag in kaart te brengen zijn er veel mogelijke bronnen om uit te putten.

De belangrijkste bron voor de wet is de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE).

Als medewerkers contact hebben met derden, breng dan met de RIE in kaart:

- Voor welke functies en welke taken dit geldt.
- In welke situaties en op welke momenten dat aan de orde kan zijn.
- Op welke locaties dit speelt.
- En welke vormen van agressie voorkomen (ook digitale vormen).



Is er voor jouw team of organisatieonderdeel zo'n actuele RI&E?

Vraag hem op bij je leidinggevende of de preventiemedewerker. Kijk of de RI&E een volledig beeld geeft van de risico's door ongewenst gedrag en of die beleidsmatig worden aangepakt.

Naast de RI&E zijn er ook andere bronnen die signalen van ongewenst gedrag in beeld brengen. Denk aan:

- Incidentmeldingen en analyses. Ben er alert op:
 - Als er tegen de verwachting in een onderregistratie wordt gezien.
 - Als er verschillen in registratie zitten van verschillende afdelingen, functies, locaties, momenten, enz. terwijl de omstandigheden nagenoeg hetzelfde zijn.
 - Als in de praktijk blijkt dat het risico in functies of op plaatsen hoger is dan vooraf verwacht was.
- In het werkoverleg genoemde mogelijke oorzaken voor ongewenst gedrag door derden. [Bijlage 1 Teamgesprek ongewenst gedrag](#) biedt een werkvorm hiervoor.
- Klachten van burgers over de dienstverlening.
- Signalen van digitale platformen en andere online media. Signalen van doxing en terroristische dreigingen.
- Signalen van ongewenst gedrag kunnen zich in teams manifesteren als:
 - Overwerk.
 - Deadlines die worden gemist.
 - Kwaliteit van dienstverlening loopt terug.
 - Werk bevat regelmatig fouten.
 - Spanningen/conflicten tussen medewerkers.
 - Verloop in teams om andere reden dan carrière mogelijkheden.
- Signalen uit de evaluatie van de risicoprofielen van functies en de taakrisicoanalyses.
- Ziekteverzuimanalyse en signalen bedrijfsarts.
- Verslagen (geanonimiseerd) van het sociaal-medisch team.
- In exitgesprekken genoemde oorzaken.
- Signalen van bedrijfsmaatschappelijk werkers of andere hulpverleners.

Naast deze bronnen, signalen en cijfers zijn de persoonlijke stress-signalen van ongewenst gedrag essentieel. Hebben de leidinggevende en de collega's oog voor de stress-signalen van ongewenst gedrag? [Bijlage 2 werkstress-signalen](#) laat een overzicht zien van mogelijke stressreacties. Deze stressreacties komen niet alleen voor bij ongewenst gedrag door derden maar kunnen ook bij ongezonde werkdruk, ongewenst

gedrag door collega's of bij traumatische ervaringen worden ervaren. De stressreacties zijn persoonlijk en worden zichtbaar als afwijkend van het normale gedrag van een collega.

Minimumeisen bij het in kaart brengen van ongewenst gedrag door derden

Het gebruik van de Digi-RI&E, provinciale sector via het A&O-fonds Provincies, of een instrument van vergelijkbaar of hoger niveau, waarmee je in beeld brengt:

- Of het beleid ongewenst gedrag volledig is.
- Of er sprake is van ongewenst gedrag, beoordeeld over een periode van 1 jaar.
- Bij welke functies, bij welke taken en in welke situaties het ongewenst gedrag voorkomt.
- Op welke locaties en op welke momenten ongewenst gedrag aan de orde is.
- Met welke vormen van ongewenst gedrag medewerkers te maken hebben/hebben gehad.

Aanvullend onderzoek

Zoals hierboven al benoemd bij 'incidentmeldingen en analyses', kan het voorkomen dat er onverwachte verschillen worden gezien van gesignaleerde risico's. Dan is aanvullend onderzoek nodig om het inzicht in de oorzaken van het risico te vergroten en te komen tot maatwerkmaatregelen. De RI&E is pas volledig en actueel als het aanvullend onderzoek is uitgevoerd, inzicht geeft in de oorzaken en maatwerkmaatregelen zijn opgenomen in het plan van aanpak.

Een aanvullend onderzoek is nodig als:

- Er tegen de verwachting in een onderregistratie wordt gezien.
- Er verschillen in registratie zitten van verschillende afdelingen terwijl de omstandigheden op die afdeling nagenoeg hetzelfde zijn.
- In de praktijk blijkt dat het risico in functies of op plaatsen hoger is dan vooraf verwacht was.
- De uitkomsten van de analyse van de incidenten daar aanleiding toe geven.
- De uitkomsten uit onderzoek of de signalen daar aanleiding toe geven.

Een voorbeeld:

Bij de functie van telefonisten zie je op een locatie veel meldingen. Op de andere locaties is dat niet aan de orde. Dan is het zinvol om aanvullend onderzoek te doen naar de oorzaak. Is er sprake van onderregistratie op andere locaties omdat verbaal ongewenst gedrag niet wordt geregistreerd? Of is er op de betreffende locatie een onderbezetting van het team telefonisten waardoor de werkdruk stijgt en het beleven van ongewenst gedrag eerder wordt ervaren? De oorzaken kunnen heel divers zijn. Een aanvullend onderzoek kan hier inzicht in geven.

De verschillen in de signalen van ongewenst gedrag kunnen zich uiten in functies en eveneens in teams, locaties en momenten. Ook kan het per jaar anders zijn.

Het aanvullende onderzoek uitvoeren met:

1. Groeps-/teamgesprekken en/of individuele gesprekken voor het bespreken van deze specifieke situaties. Voor deze gesprekken gebruik je de hulpmiddelen uit [bijlage 3 ongewenst gedrag in je team bespreken - aanvullend onderzoek](#) (of een methode van tenminste een vergelijkbaar niveau).
2. Een vragenlijstonderzoek met een Periodiek ArbeidsGezondheid Onderzoek (PAGO) of het MedewerkersbelevingsOnderzoek (MO)

3. Het opstellen van risicoprofielen voor de functies volgens de A, B, C en D risicocategorieën (deze laatste maatregel is aanvullend op bovenstaande werkwijze onder punt 1 en 2).

Om de maatwerkmaatregelen te bepalen voor risico's in specifieke situaties is het van belang om een bepaalde periode terug te kijken, bijvoorbeeld een jaar. De uitkomsten van het aanvullend onderzoek geven richting voor opstellen van maatwerkmaatregelen in het plan van aanpak.

Aanvullend onderzoek kan via anonieme vragenlijsten, neem daarbij dan de volgende overwegingen mee:

- Anonimiteit waarborgen vereist vaak een hoge respons.
Alleen in grotere teams kan een zo'n grote respons worden gegenereerd dat de antwoorden ook anoniem gerapporteerd kunnen worden. Om anonimiteit te waarborgen adviseren we 10 tot 15 invulde vragenlijsten, waarbij er geen verbijzondering kan worden gemaakt naar leeftijd, geslacht of functie. Bij een respons van 50% betekent dit dat er 20 tot 30 medewerkers in de organisatie/ het team moeten werken. De resultaten zijn bij een kleine responsgroep te snel te herleiden naar individuele medewerkers. Dat mag niet en zal de respons negatief beïnvloeden.
Wees hierbij kritisch op persoonlijke informatie die gevraagd wordt over bijvoorbeeld geslacht, aantal dienstjaren, leeftijd en functie. Hierdoor neemt namelijk de kans dat antwoorden te herleiden zijn op personen toe en dat is niet wenselijk.
- Anonieme vragenlijsten vertellen niet het persoonlijke verhaal.
Maar belangrijker is dat het ervaren van ongewenst gedrag een persoonlijke beleving is. Dat persoonlijke verhaal is uit vragenlijsten niet op te maken. Deze persoonlijke beleving biedt inzicht in de verschillen en overeenkomsten die kunnen spelen in teams en binnen de organisatie en zijn van belang bij het organiseren van oplossingen.
Kijk daarom hoe je inkleuring kan geven aan de cijfermatige uitkomsten van vragenlijst onderzoek. Dat kan op basis van jaargesprekken, teamgesprekken en input vanuit de vertrouwenspersoon en bedrijfsarts.
- Voor een goede aanpak is participatie is de sleutel.
Hier dragen anonieme vragenlijsten niet aan bij. In een dialoog over psychologische en sociale veiligheid hoor je en word je bewust van elkaars beleving. Dat vergroot het begrip voor elkaar en inzicht in de situatie. Participatie stimuleert verbinding in het team, samenwerking aan een teamnorm en het vaststellen en toepassen van maatwerkmaatregelen. Het gevoel dat je autonomie hebt om de risico's in je functie en in je team aan te kunnen pakken draagt bij aan een psychologisch- en sociaal veilig werkklimaat.

Draag zorg voor de kwaliteit van het vragenlijstonderzoek:

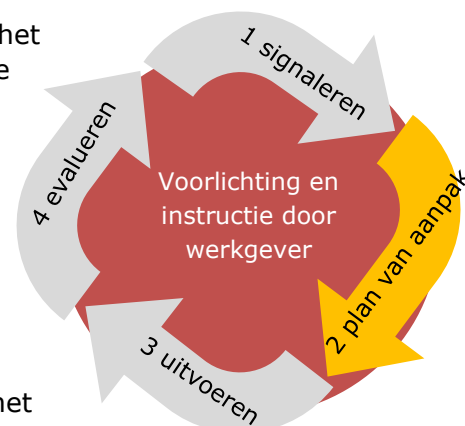
- Inhoud; neem vragen op die gaan over ongewenst gedrag (pesten, seksuele intimidatie, discriminatie, agressie en geweld met korte uitleg over wat er onder verstaan wordt). Kijk minimaal 1 jaar terug.
- De onderzoeksuitkomsten moeten herleid kunnen worden naar teams, afdelingen of functiesoorten. De anonimiteit dient daarbij gewaarborgd te blijven.
- Bij een lage respons van minder dan 50 % dient gekeken te worden naar mogelijke oorzaken. Ondersteuning van een deskundige is hierbij aan te raden.

Stap 2 - Plan van aanpak

Blijkt uit de RI&E het risico van ongewenst gedrag? Geeft het aanvullend onderzoek inzicht in de oorzaken van eventuele verschillen op afdelingen of binnen teams?

Stel aan de hand van dat beeld oplossingen, maatregelen en maatwerkmaatregelen vast die bijdragen aan de preventieve aanpak van ongewenst gedrag aangevuld met maatregelen om het risico te beheersen.

Het hierboven beschreven aanvullende onderzoek (2.1.1 signaleren) kan ook als maatregel opgenomen worden in het plan van aanpak. Naar aanleiding van de uitkomsten van het aanvullend onderzoek kunnen vervolgens maatwerkmaatregelen toegevoegd worden aan het plan van aanpak.



Minimumeisen plan van aanpak ongewenst gedrag

Maak op basis van de uitkomsten van de RI&E, het verdiepend onderzoek en de andere signalen een plan van aanpak. Bedenk samen voor de gesignaleerde oorzaken:

- Doeltreffende maatregelen en maatwerkmaatregelen. Gebruik de arbeidshygiënische strategie¹ bij het opstellen van de maatregelen en start bij het aanpakken van de oorzaken bij de bron.
- Beschrijf de activiteiten met een prioritering en een realistische tijdsplanning.
- Benoem per activiteit wie verantwoordelijk is.
- Benoem welke partijen je op welke manier gaat betrekken.
- Spreek af wanneer en hoe je deze maatregelen uit gaat voeren en gaat evalueren.

¹ Als kwaliteitseisen stelt de Nederlandse Arbeidsinspectie bij het beoordelen van de maatregelen dat de arbeidshygiënische strategie wordt gevolgd in jouw plan van aanpak:

- Pak oorzaken van ongewenst gedrag als dat kan eerst bij de bron aan. Als dat niet kan, kijk je of je met technische of organisatorische voorzieningen het risico en de impact kunt verkleinen.
- Bij breed ervaren ongewenst gedrag gaat een collectieve aanpak (met collectieve maatregelen) boven een individueel aanpak.
- Bij individuele signalen kies je een individuele aanpak.
- Als voorgaande oplossingen niet mogelijk zijn kan het risico beheerst worden met persoonlijke beschermingsmiddelen zoals handschoenen of een gelaatscherm.

Het vergroten van autonomie en sociale steun zijn bewezen effectief bij ongewenst gedrag. Daarom worden deze maatregelen specifiek genoemd.

Verder kan de inspecteur de volgende onderwerpen met de werkgever bespreken:

- Commitment van de werkgever is essentieel voor een succesvol beleid ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden.
- De medewerkers, binnen teams waar ongewenst gedrag aan de orde is, moeten nauw worden betrokken bij het zoeken naar oplossingen en het kiezen van de maatregelen. De werkgever is altijd verplicht de maatregelen met de betrokken medewerkers en de OR of personeelsvertegenwoordiging te bespreken.
- Naast maatregelen, waarvan de effecten pas na langere tijd zichtbaar worden, moet de werkgever ook maatregelen nemen die al op korte termijn tot verbetering leiden. Uit onderzoek blijkt dat bovengenoemde punten, waarop inspecteurs niet actief kunnen handhaven, wel heel belangrijk zijn om maatregelen effectief te laten zijn.

Laat je ondersteunen bij het opstellen van de maatregelen door gebruik te maken van de maatregelenlijst van het A&O-fonds Provincies (zie [bijlage 4 maatregelen ongewenst gedrag door derden](#)). De maatregelen bieden richting bij het inrichten van een volledig beleid ongewenst gedrag voor je eigen organisatie.

Zie hieronder het overzicht van de maatregelen.

- [Risicoprofielen per functie.](#)
- [Protocol ongewenst gedrag door derden.](#)
- [Ontwikkelen van een organisatienorm die je samen met de medewerkers op teamniveau praktisch toepasbaar maakt.](#)
- [Huisregels zichtbaar voor derden.](#)
- [Voorlichting en training herkenning en hantering ongewenst gedrag.](#)
 - [Voor medewerkers.](#)
 - [Collega-omstanders activeren.](#)
 - [Voor leidinggevendenden.](#)
- [Optimaliseren van de bedrijfsvoering.](#)
- [Creëren van veilige werkomgeving en gebouwen.](#)
- [Persoonlijke beschermingsmiddelen \(PBM's\).](#)
- [Samenwerken binnen teams.](#)
- [Personele Bezetting.](#)
- [Samenwerking met dienstverleners in de keten.](#)
- [Alarmering.](#)
- [Opvang en nazorg.](#)
- [Incidenten melden, registreren, analyseren en evalueren.](#)
- [Sanctioneren van plegers.](#)
- [Aangifte doen.](#)

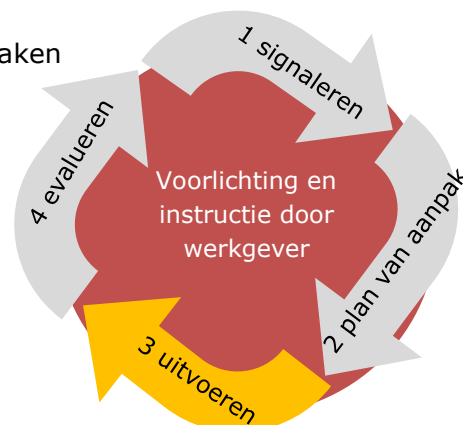
We zien een toename van digitale vormen van ongewenst gedrag. Het is zinvol om bij het organiseren en toepassen van bovenstaande maatregelen gericht aandacht te geven aan deze specifieke vorm van ongewenst gedrag.

Het opstellen van het beleid ongewenst gedrag door derden en het uitvoeren van de RI&E zijn ook maatregelen. Deze worden al genoemd bij de stappen 'signaleren' en 'verdiepen'.

Stap 3 - Uitvoering plan van aanpak

Voer het plan van aanpak uit en maak aan de voorkant afspraken hoe dit wordt bewaakt: wie houdt in de gaten of de maatregelen uit het plan van aanpak volgens planning worden uitgevoerd? Is alles op de juiste manier en tijdig voor elkaar en wordt dit ook in stand gehouden?

Vier tussentijds de successen van je plan van aanpak. Dat kan energie geven om vol te houden en door te zetten. Zijn sommige zaken (nog) niet gelukt? Bedank elkaar wel voor de inspanning zover en kijk wat je er van leren kunt. Evalueer ze in de volgende stap.

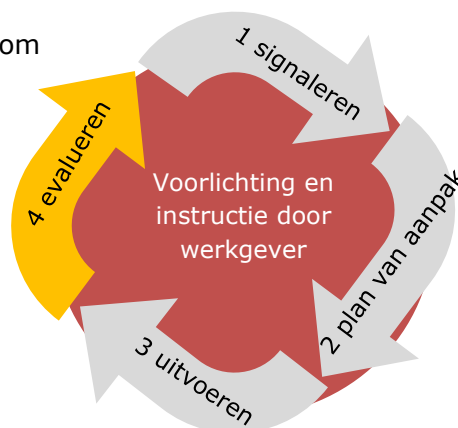


Minimum eisen plan van aanpak

Het plan van aanpak wordt uitgevoerd binnen de afgesproken termijnen.

Stap 4 - Evaluer

Sociale veiligheid en ongewenst gedrag vragen blijvend om aandacht. Evalueer daarom periodiek de maatregelen om ongewenst gedrag te verminderen en de sociale veiligheid te vergroten. Geven de bronnen die in stap 1 zijn gebruikt inmiddels een positiever beeld of niet? Blijf bij de evaluatie ook alert op de verschillen die, tegen de verwachtingen in, binnen functies/functiegroepen, teams, afdelingen, op locaties of op bepaalde momenten tot uiting komen. Maak gericht gebruik van de incidentmeldingen en analyse en andere bronnen die hier inzicht in geven ([zie stap 1](#)).



Minimum eisen ten aanzien van de evaluatie

Minimaal jaarlijks wordt de stand van zaken met betrekking tot ongewenst gedrag geëvalueerd tussen werkgever en medewerkers.

- Welke resultaten hebben we afgesproken?
- Welke maatregelen zijn er uitgevoerd, welke niet?
- Zijn de resultaten bereikt?
 - Welke wel?
 - Hoe houden we dat resultaat vast voor langere termijn?
 - Welke niet?
 - Kunnen we met een aanpassing van de maatregelen het resultaat alsnog bereiken? Is een nieuwe inventarisatie of aanvullende onderzoek nodig om oorzaken te achterhalen?
 - Zijn er risico's die we moeten blijven monitoren? Kunnen we deze monitoren met een PAGO of aanvullende onderzoek?
- Hoe borgen we de resultaten?
- Leveren de maatregelen zowel op korte als op lange termijn effect op?
- Zijn de maatregelen op alle niveaus (individueel, team en organisatie breed) merkbaar?
- Is er draagvlak voor het pakket van maatregelen?

Is de totale aanpak voor ongewenst gedrag ook geëvalueerd? Doorloop de cyclus opnieuw als blijkt:

- Dat er nog steeds knelpunten zijn die kunnen leiden tot ongewenst gedrag.
- Als de analyse van incidenten of de evaluatie van andere bronnen hiertoe aanleiding geven.
- Als er nieuwe ontwikkelingen zijn die daarvoor aanleiding geven.

Zet de aangepaste en nieuwe knelpunten en maatregelen in het plan van aanpak.

Maatregel 2 - Voorlichting, instructie & training

Krijgen medewerkers en leidinggevenden, die met ongewenst gedrag te maken (kunnen) krijgen, adequate voorlichting, instructies en training?

Het geven van voorlichting, instructie en training kan sociale veiligheid bevorderen en ongewenst gedrag helpen voorkomen. En als het toch voorkomt helpen de juiste hulp te vinden.

Communiceer over de maatregelen die bijdragen aan sociale veiligheid, de risico's die ongewenst gedrag kunnen veroorzaken.

Kijk bij de [leeroplossingen](#) die je in kunt zetten bij voorlichting, instructie en training.



Minimum eisen t.a.v. voorlichting, instructie en training:

Het is belangrijk om het onderwerp voor medewerkers levend te houden door het gesprek erover te voeren en voorlichting te organiseren. Daarnaast is het ook belangrijk dat medewerkers ongewenst gedrag leren hanteren mocht het aan de orde zijn. Kijk in [bijlage 4 maatregelenlijst ongewenst gedrag door derden](#) hoe voorlichting en training ingericht kan worden.

Het is van belang dat leidinggevende getraind worden in het preventief werken, herkennen van de signalen van ongewenst gedrag bij medewerkers en daarop actief en gericht acteren.

- Preventie; het onderwerp bespreken op basis van psychologische en sociale veiligheid. Wat is er nodig in het team? Hoe kan het team daaraan werken?
- Actief en gericht acteren; herkennen van de stress signalen bij medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag, proactief het gesprek hierover aangaan en passende opvang en nazorg organiseren. Dat kan in samenwerking met het eigen team (collegiale opvang) en interne (bedrijfsmaatschappelijk werker en BedrijfsOpvangTeam [BOT-team]) en externe professionals.

Bepaal aan de hand van het risico en de evaluatie over het effect vast hoe vaak de voorlichting, instructie en training herhaald moeten worden. Leg de periodiciteit per functie vast in het beleid ongewenst gedrag.

Registreer welke voorlichting, instructie of training is gegeven aan welke medewerker. Bijvoorbeeld in notulen van het werkoverleg, bij persoonlijke voortgangsverslagen of administratie van trainingen. Zo houd je zicht op de uitvoering van de maatregel en kan bij een eventuele inspectie van de Nederlandse Arbeidsinspectie goed worden aangetoond hoe het beleid is uitgevoerd.



Leeroplossingen

1. [E-learning Sociale veiligheid voor leidinggevenden](#)
2. [E-learning Omgaan met agressie](#)
3. [Podcast Hoe trek je een gezonde grens?](#)
4. [Podcast Wat kun je doen als je grensoverschrijding ziet?](#)
5. [Podcast Wat na grensoverschrijdend gedrag?](#)

Bijlage 1 - Werkvorm voor teams: Samen werken aan sociale veiligheid

[Je kan dit document ook downloaden als los pdf-bestand.](#)

Doel van deze tool

Deze tool helpt teams om in gesprek te gaan over ongewenst gedrag door derden en hoe je hier als collega's mee omgaat. Het doel is om gezamenlijk te verkennen wat gewenst gedrag is, hoe je elkaar kunt ondersteunen bij incidenten, en hoe je een veilige werkomgeving creëert en behoudt.

Waarom is dit belangrijk?

Ongewenst gedrag door derden kan leiden tot:

- Psychische en fysieke klachten (zoals stress, burn-out, angst)
- Verminderd functioneren (zoals concentratieverlies, vermijdingsgedrag)
- Negatieve emoties en verminderde eigenwaarde
- Ziekteverzuim, personeelsverloop en lagere kwaliteit van dienstverlening

Een sociaal veilige werkomgeving is dus essentieel voor het welzijn van medewerkers én voor de continuïteit van het werk.

Hoe voer je het gesprek?

Een effectieve manier om het gesprek te voeren is door samen in te zoomen op gewenst gedrag. Dit helpt om de aandacht te richten op hoe je met elkaar én met derden wilt omgaan. Het gesprek gaat dan over:

- Wat willen en kunnen we doen om gewenst gedrag te stimuleren?
- Wat willen we voorkomen? Hoe spreken we elkaar aan als het misgaat?
- Hoe bieden we steun als er iets gebeurt?

Door het gesprek positief en toekomstgericht te voeren, ontstaat er ruimte om ook ongewenste situaties bespreekbaar te maken. Het geeft energie, versterkt de onderlinge band en draagt bij aan een veilige werkomgeving.

Gespreksvorm: Discussie aan de hand van stellingen

Een effectieve manier om het gesprek te voeren is via stellingen. Dit helpt om meningen zichtbaar te maken en het gesprek te verdiepen.

Vorbereiding

- Kies een ruimte met voldoende bewegingsvrijheid.
- Hang op de ene muur een bord of papier met 'Eens', en op de andere muur 'Oneens'.
- Wijs een procesbegeleider aan en iemand die de afspraken noteert (bijv. op een flip-over).

Werkwijze

- Lees een stelling voor.
- Iedereen kiest positie bij 'eens' of 'oneens'.
- Ga in gesprek:
 - Waarom sta je hier?
 - Kun je een voorbeeld geven?
 - Wat is er nodig om dit te behouden of te verbeteren?
 - Hoe kunnen we hier samen aan werken?

Let op: Er is geen goed of fout. Het gaat om ieders beleving. Wees nieuwsgierig en respectvol.

Voorbeelden van stellingen

- We zijn het eens over wat gewenst gedrag is.
- We hebben gezamenlijk onze teamnorm voor gewenst gedrag vastgesteld.
- We weten hoe we gewenst gedrag kunnen stimuleren
- We hebben regelmatig te maken met ongewenst gedrag door derden.
- We helpen elkaar altijd bij incidenten.
- Ik ervaar openheid en veiligheid om aan te geven als ik iets als ongewenst beschouw.
- We geven elkaar altijd feedback.
- De leidinggevende doet voldoende om ongewenst gedrag tegen te gaan.

Afronding: van gesprek naar actie

1. Vat de belangrijkste inzichten samen.
2. Noteer concrete afspraken en acties.
3. Plan een moment om hierop terug te komen.

Tip

Herhaal dit gesprek regelmatig. Sociale veiligheid is geen eenmalig onderwerp, maar een continu proces dat je samen vormgeeft.

Bijlage 2 - Checklist individuele signalen van werkstress

[Je kan dit document ook downloaden als los pdf-bestand.](#)

Deze checklist benoemt signalen van werkstress, die je bij jezelf én bij een ander kunt opmerken. De signalen kunnen ontstaan door ongewenst gedrag door collega's en leiding, ongewenst gedrag door derden, werkdruk, of traumatische ervaringen. Waar het ook vandaan komt, als je veel aankruist is het verstandig om er mee aan de slag te gaan.

Merk je bij jezelf 3 of meer werkstress-signalen? Of komen er steeds signalen bij? Kom dan in actie! Ga erover in gesprek en ga er mee aan de slag! Zie je deze signalen bij een ander? Ga dan eens in gesprek, check je waarnemingen met de ander en vraag hoe het met hem/haar gaat.

Signalen in gedrag van werkstress	Psychisch/emotionele signalen van werkstress	Lichamelijke signalen van werkstress
• Anders dan gebruikelijk. Stiller of drukker • Overuren en/of achterstand in het werk • Onderpresteren • Prioriteiten verwarren • Fouten, (bijna-)ongeval • Geen of nauwelijks pauze nemen • Altijd en snel op mail/telefoon reageren, ook in privétijd • Sociale isolatie • Meer en ongezonder eten, drinken • Meer roken • Hard werken omdat het moet (van jezelf of een ander) • Van de hak op de tak springen • Door kleine tegenslagen overdreven van de wijs raken • Vaker ziekmelden • Kleine ongelukjes	○ Prikkelbaar ○ Agressief ○ Angstig ○ Ongeïnspireerd, diepe zuchten ○ Snel opschrikken ○ Ongemotiveerd ○ Ontevreden ○ Onrustig ○ Opgejaagd ○ Vergeetachtig ○ Verstrooid, slecht kunnen concentreren ○ Sarcastisch ○ Sombor ○ Besluiteloos ○ Chaotisch ○ Piekeren ○ Focus op wat niet lukt, niet leuk is, niet goed gaat	○ Oververmoeid ○ Vermageren of juist aankomen ○ Nagelbijten ○ Beven, zweten, trillen, tics ○ Huilen ○ Gespannen houding ○ Hyperventileren ○ Huiduitslag ○ Duizelig, sterretjes zien, neiging flauw te vallen ○ Vaker en langer durende verkoudheden, ontstekingen en virusinfecties ○ Hoofdpijn, migraine ○ Opgeblazen gevoel, maag- en darmklachten ○ Spanning en/of pijn in je rug, schouder en/of nek ○ Slaapklachten, moeite met inslapen en/of doorslapen

Bijlage 3 - Verdiepende werkvorm over ongewenst gedrag: voor teams en individuele reflectie

Toelichting: deze teamgesprekken zijn ontleend aan de 'werkbladen agressie en geweld' uit de arbocatalogus van de gehandicaptenzorg, maar zijn aangepast aan de provinciale sector.

[Je kan dit document ook downloaden als los pdf-bestand.](#)

Voel jij je veilig?

Heb je te maken met ongewenst gedrag door derden? Hoe ga je ermee om? En wat doe je zoal om ongewenst gedrag te voorkomen of de gevolgen ervan te beperken? Voel je je eigenlijk wel veilig op je werk? Stilstaan bij zulke vragen is belangrijk: voor jou, je collega's en de organisatie. Want ongewenst gedrag veroorzaakt stressklachten en kan leiden tot verzuim: de confrontatie met ongewenst gedrag of de angst ervoor roept spanning op en laat medewerkers zich onveilig voelen met alle gevolgen van dien. Het is belangrijk om dat te voorkomen.

Samen werken aan sociale veiligheid.

Hieronder staan 10 bespreekpunten over ongewenst gedrag. Deze bespreekpunten maken het jou en je collega's makkelijker om van gedachten te wisselen over ongewenst gedrag, inzicht te krijgen in de aard en omvang van ongewenst gedrag, de oorzaken ervan en samen te komen tot maatwerkmaatregelen. Centraal staat de vraag: waar zit jouw invloed op je werkomstandigheden en wat heb jij of je team nodig om het risico te voorkomen of te verminderen?

1. [Sta stil bij ongewenst gedrag door derden](#)
2. [Hoe reageer ik en hoe reageren wij?](#)
3. [Tot hier en niet verder](#)
4. [Iedereen is anders](#)
5. [Olifantshuid of toch geraakt?](#)
6. [Elkaar aanspreken moet kunnen](#)
7. [Doe er wat mee, dat helpt!](#)
8. [Veilig werken is...](#)
9. [Kun jij je ei wel kwijt?](#)
10. [Opvang is en blijft belangrijk](#)

Wanneer inzetten

Deze tien bespreekpunten kunnen op verschillende manieren worden ingezet:

1. **Als aanvullend onderzoek naar ongewenst gedrag in je team.** Vraag dan een procesbegeleider/deskundige om het team te ondersteunen. Deze deskundige kan de resultaten en oplossingen met jullie samenvatten en in een plan van aanpak verwerken. Vervolgens gaan jullie aan de slag met het implementeren van de maatwerkmaatregelen. Evalueer dat plan van aanpak periodiek om te kijken of jullie met elkaar het risico op ongewenst gedrag kunnen verminderen of liever nog op kunnen lossen.
 - a. De organisatie kan besluiten om het aanvullend onderzoek breder in te zetten als ongewenst gedrag ook op andere afdelingen speelt. Als jullie teamgesprek onderdeel is van een aanvullend onderzoek over meerdere afdelingen zal de deskundige professional vooraf de werkvorm vaststellen. De resultaten uit jullie team zullen dan onderdeel worden van een plan van aanpak waarmee de organisatie maatwerkmaatregelen op organisatieniveau kan treffen en implementeren.
2. **Periodiek een van de bespreekpunten agenderen** tijdens het werkoverleg om de aandacht voor dit belangrijke onderwerp levend te houden.

3. Ook kan je **persoonlijk** op de bespreekpunten reflecteren als je merkt dat je met regelmaat een situatie van ongewenst gedrag meemaakt en wilt kijken of je er meer grip op kunt krijgen.

Werkwijze

- Kies de werkvorm die het best bij jullie situatie past.
- Bepaal in overleg welke opdrachten jullie gaan uitvoeren. Maak voor elke deelnemer een print van de opdracht zodat iedereen voor zichzelf aantekeningen kan maken.
- Maak afspraken over de veiligheid in het team. Wat is er nodig om die te bewaken?
- Bewaak met elkaar de veiligheid en maak het bespreekbaar als de gesprekken (te) persoonlijk (dreigen te) worden.
- Om iedereen de ruimte te geven om zich uit te spreken is het goed om vooraf te bepalen wie het gesprek zal leiden: je leidinggevende, een collega of een procesbegeleider/deskundige bijvoorbeeld een HR-adviseur.

1. Sta stil bij ongewenst gedrag door derden

Wat is ongewenst gedrag?

Volgens jou?

Schrijf alle soorten gedrag van klanten op die jij bestempelt als ongewenst gedrag.

Volgens jouw collega's?

Vergelijk jouw lijstje met dat van je collega's.

1. Bespreek de verschillen en overeenkomsten.
2. Welke soorten gedrag bestempelen je collega's wel als ongewenst gedrag, maar jij niet?
3. En andersom?

Waarom ongewenst gedrag?

Wat vind jij? Geef antwoord op de volgende vragen:

1. Hoe komt het dat iemand ongewenst gedrag vertoont?
2. Wat maakt klanten meestal agressief? Neem een aantal situaties en beantwoord de volgende vragen:
 - Met welke soorten ongewenst gedrag heb je vaak te maken?
 - Op welke momenten of in welke situatie gebeurt dat dan?
 - Wat zijn, denk jij, de oorzaken van het ongewenst gedrag?
 - Welke signalen gaf de klant vooraf?
 - Hoe gaan jullie om met die signalen?
 - Wat kunnen jullie zoal doen om te voorkomen dat de klant agressief wordt?

2. Hoe reageer ik en hoe reageren wij?

Ongewenst gedrag in de praktijk:

1. Welke soorten ongewenst gedrag komen veel voor?
2. Hangt ongewenst gedrag samen met bepaalde taken, situatie of momenten?
3. Komt ongewenst gedrag op bepaalde locaties of werkomgevingen meer voor?
4. Hoe gaan jullie daar meestal mee om?
5. Waarom kiezen jullie die aanpak? Leg uit.
6. Zie je verbeterpunten of oplossingen die jullie kunnen helpen bij aanpak van ongewenst gedrag?

Hoe reageer jij op ongewenst gedrag?

Er zijn drie vormen van ongewenst gedrag:

- Instrumentele of doelgerichte agressie en geweld. Hierbij zet de pleger zijn agressie bewust in als middel om een bepaald doel te bereiken.
- Frustratieagressie en geweld. Dit is een emotionele uitbarsting als gevolg van (een opeenstapeling van) (een) negatieve ervaring(en).
- Onbeheerste agressie en geweld. Dit ontstaat als iemand onder invloed is van onder andere alcohol en drugs en/of door psychiatrische ziekten, waardoor de controle over het eigen gedrag verdwijnt.

Geef voorbeelden van de soorten ongewenst gedrag. Geef per voorbeeld aan:

1. Hoe ga je meestal om met deze vorm van ongewenst gedrag?
2. Waarom doe je dat zo?
3. Bespreek dit met je team.

3. Tot hier en niet verder

Hoe duidelijk ben jij?

Deze oefening helpt je om jouw grenzen en die van je collega's te ontdekken. Beantwoord de volgende vragen.

Hoe ver laat jij de klant gaan?

'Tot hier en niet verder!' Ga voor jezelf na:

1. Wat betekent 'tot hier' precies voor jou?
2. Laat je de klant/burger ook in de praktijk niet over die grens gaan?

Welke grenzen stellen je collega's?

Vergelijk jouw grenzen met die van je collega's. Bespreek:

1. De overeenkomsten en verschillen.
2. Welke conclusies kun je trekken?

Welke grenzen stellen jullie als team?

Bespreek met je team:

1. Tot hoever mag een klant/burger gaan voordat jullie ingrijpen?
2. Hoe lang kunnen jullie bepaald ongewenst gedrag nog hanteren?

Welke grenzen stelt de organisatie?

Bespreek met je team:

1. Weet jij waar de organisatie de grenzen legt?
2. Hoe kun je de organisatienorm toepasbaar maken voor jou en jullie team?

4. Iedereen is anders

Wat vind je van de volgende drie uitspraken:

- *'Dat je het dáár nou zo moeilijk mee hebt!...'*
- *'Dat doet ie bij mij nou nooit!...'* of *'Daar heb ik geen last van hoor!...'*
- *'Ongewenst gedrag hoort nou eenmaal bij mijn werk...'*

Sta stil bij elke uitspraak en ga voor jezelf na:

1. Heb je dit wel eens gedacht?
 - Wanneer?
 - Waarom?
2. Bespreek in je team wat je hierover kwijt wilt.

Macho of watje?

Wat vind jij? Geef antwoord op de volgende vragen:

3. Doe jij je soms stoerder voor dan je bent?
 - Wanneer en waarom doe je dat?
 - Verwachten je collega's dat van je? Licht toe.
4. Denk je dat collega's zich wel eens stoerder voordoen dan ze zijn?
 - Waarom doen ze dat, volgens jou?
5. Als je te maken krijgt met ongewenst gedrag door collega's en leidinggevend, denk je dan wel eens: 'niet zeuren, doorwerken'?
 - Wanneer denk je dat dan en waarom?
6. Schaam jij je er wel eens voor om te zeggen dat je last hebt van gedrag van collega's?

5. Olifantshuid of toch geraakt?

'Ongewenst gedrag komt nou eenmaal voor'

Zo denken veel mensen. Maar bedoelen ze daarmee ook dat ongewenst gedrag niets met je doet?

Ongewenst gedrag doet iets met je

Ongewenst gedrag is belastender dan je misschien denkt. Dat het op je werk voorkomt, wil niet zeggen dat je het daarom ook maar gewoon moet vinden. Als iemand tegen je scheldt of dreigt, dan heeft dat invloed op je. Dat is heel normaal.

Bespreek met je team:

1. Hoe merk jij wat ongewenst gedrag met je doet?
 - Hoe ga je daar meestal mee om?
 - Wat vind je van die reactie?
2. Heb je wel eens gemerkt dat ongewenst gedrag invloed had op een collega?
 - Hoe merkte je dat?
 - Heb je dat met je collega besproken?

Snap je waarom?

1. Noem drie soorten ongewenst gedrag waar jij meestal veel last van hebt. Ga voor jezelf na:
 - Snap je waarom het gebeurt?
 - Snap je waarom je daar last van hebt?
 - Wat doe je zoal om je beter te voelen?
 - Adviseer je die reactie ook aan je collega's?
2. Noem drie soorten ongewenst gedrag waar je soms last van hebt. Snap je hoe het komt dat je daar de ene keer wel, maar de andere keer geen last van hebt?

6. Elkaar aanspreken moet kunnen

'De sfeer in het team moet zo veilig zijn dat gedrag bespreekbaar is'

Bespreek deze stelling.

Gedrag van collega's bespreekbaar maken

Ga voor jezelf na en bespreek met je team wat je hierover kwijt wilt:

1. Vind je het makkelijk om gedrag van een collega met hem/haar bespreekbaar te maken?
 - Waarom wel/niet?
 - Wanneer wel/niet?
 - Wat kan hier volgens jou aan verbeterd worden, en hoe?
2. 'Bemoei je met je eigen zaken!' Is dat je gedachte als een collega jouw gedrag bespreekbaar maakt?
 - Waarom denk je dat?
 - Is die gedachte terecht?
3. Heb jij, als je gedrag met een collega bespreekbaar maakt, snel het gevoel dat je die persoon aanvalt of ter verantwoording roept?
4. En jijzelf? Voel je je snel aangevallen?

Wat doe jij in deze situatie?

Bespreek een voorval dat zich daadwerkelijk heeft voorgedaan en hoe een collega daar destijds op gereageerd heeft.

1. Bespreek in je team hoe jij in deze situatie zou reageren.
2. Verzin samen meer van dit soort situaties en vraag naar elkaars reactie.

7. Doe er wat mee, dat helpt!

Er heeft zich (bijna) een ongewenst gedrag-incident voorgedaan. Aandacht schenken aan de gebeurtenis helpt je om het voorval te verwerken. Wacht hier nooit te lang mee, want gevoelens nemen geen pauze.

Stil staan bij wat er gebeurd is helpt ook om inzicht te krijgen of je aanpak passend was. Het kan ook zijn dat er iets anders nodig is, om in de toekomst een situatie van ongewenst gedrag te voorkomen of beter voorbereid tegemoet te kunnen treden. Hieronder wat vragen om je op weg te helpen:

1. Beschrijf wat er precies gebeurde.
2. Hoe heb je gehandeld?
 - Waarom heb je zo gehandeld?
 - Wat werkte wel?
 - Wat werkte niet?
 - Zou je het de volgende keer ook zo doen?
 - Als je wat anders zou doen, wat zou dat dan zijn?
3. Wat dacht je?
4. Wat voelde je?
5. Snap je waarom het gebeurde? Gaf de klant/burger bijvoorbeeld vooraf al signalen af?
6. Waren er collega's in de buurt?
 - Wat deden ze?
 - Wat werkte wel/niet? Waarom?
 - Wat adviseer je ze voortaan te doen?
7. Is er een ongewenst gedragprotocol?
 - Zo ja, wordt dat ook toegepast?
 - Zo ja, heb je daar baat bij gehad?
 - Wat werkt wel? Wat niet/minder?
 - Voldoet het protocol? Zie je verbeterpunten
 - Zo nee, waarom wordt het niet gebruikt?
 - Zo nee, zijn er andere afspraken gemaakt waar je op kunt terugvallen?
 - Welke?
 - Is daar gebruik van gemaakt?
 - Zie je andere oplossingen die zouden kunnen helpen?
8. Is er melding gemaakt van het ongewenst gedrag-incident? Waarom wel/niet?
9. Is het ongewenst gedrag-incident geregistreerd? Waarom wel/niet?

Erover praten kan helpen

Probeer antwoord te geven op elke vraag en vraag je collega's die in de buurt waren, hetzelfde te doen. Vergelijk jouw bevindingen met die van je collega's. Praat er samen over als je daar behoefte aan hebt.

8. Veilig werken is...

Een veilige werkplek is een werkplek waar:

- Een open cultuur² heerst, waarin regelmatig over incidenten wordt gepraat.
- Heldere afspraken zijn gemaakt over gezamenlijke normen en waarden.
- Elk ongewenst gedrag-incident wordt gemeld en geregistreerd.
- Medewerkers getraind of geschoold worden als ze daar behoefte aan hebben.

Ga voor elk punt na:

1. Hoe is dat bij jullie geregeld?
2. Ben je daar tevreden over of juist niet? Waarom wel/niet?
3. Zie je het liever anders? Hoe dan?
4. Bespreek je antwoorden in je team.

Erop voorbereid zijn kan helpen

Ga na met je team:

1. Worden nieuwe medewerkers voldoende geïnformeerd over ongewenst gedrag en wat de organisatie daaraan doet?
2. Krijgen jullie voldoende scholing over omgaan met ongewenst gedrag?
3. Is ongewenst gedrag een onderwerp wat periodiek op de agenda van het werkoverleg staat?

9. Kun jij je ei wel kwijt?

Opvang na ongewenst gedrag

Wat vind jij? Geef antwoord op de volgende vragen:

1. Hoe is de opvang na een ongewenst gedrag-incident bij jullie geregeld?
2. Ken je de vertrouwenspersonen in de organisatie?
 - Praat je ook met ze?
 - Waarom wel/niet?
3. Met wie praat je het liefst en waarom? (Denk aan: teamgenoten, leidinggevende, bedrijfsmaatschappelijk werk, collega van het BOT-team enz.)
4. Wordt het ongewenst gedrag-incident later, bijv. drie weken na het voorval, nog eens besproken? Of praten jullie er niet meer over?
5. Vind jij dat bespreking van alle voorvallen met ongewenst gedrag thuishoort op de agenda van het werkoverleg? Waarom wel/niet?

Afspraken om op terug te vallen

Bespreek met je team:

1. Zijn er binnen de organisatie afspraken gemaakt waar je op kunt terugvallen als je met ongewenst gedrag te maken hebt gehad?
 - Welke afspraken zijn dat?
 - Maak je er ook gebruik van?
2. Zijn die afspraken ook vastgelegd in een ongewenst gedragsprotocol³?
 - Weet je waar je het ongewenst gedragsprotocol kunt vinden?
3. Is er een vaste procedure in de organisatie voor het melden en/of registreren van ongewenst gedrag-incidenten? Hoe werkt dat?

² Open cultuur: ervaringen met ongewenst gedrag en de nasleep ervan kunnen besproken worden, zonder nadelige gevolgen voor de medewerker.

³ In het ongewenst gedragsprotocol staat beschreven wat je moet doen als je te maken hebt gehad met ongewenst gedrag.

10. Opvang is en blijft belangrijk

Schenk aandacht aan het voorval

Een confrontatie met ongewenst gedrag kan veel invloed hebben. Door aandacht te schenken aan de gebeurtenis kun je het voorval verwerken. De eerste dagen na een (bijna-) ongewenst gedrag incident heb je waarschijnlijk niet te klagen over spontane steun van anderen. Maar meestal ebt die belangstelling na een tijdje weg. Toch hebben veel mensen langere tijd nodig om een gebeurtenis goed te verwerken. Opvang op een later tijdstip is dus net zo belangrijk.

Hoe voel je je?

Heb je te maken gehad met ongewenst gedrag, sta dan regelmatig stil bij hoe je je voelt.

Enkele vragen om te reflecteren:

1. In welke situaties voel je je goed en wanneer juist niet? Sta stil bij je gedachten en gevoelens.
2. Waar ligt dat aan, denk je?
3. Wat heb je al gedaan om de situatie te verwerken?
4. Wat zou je het liefst willen dat er nog gedaan wordt? Ga hierbij na:
 - Hoe de organisatie kan helpen.
 - Hoe je team kan helpen.

Opvang door collega's

Ook collega's kunnen elkaar helpen bij de verwerking van een schokkende gebeurtenis. Ga het gesprek aan met je collega als je vermoedt dat het niet zo goed gaat.

Wat je jezelf regelmatig kunt afvragen:

1. Gedraagt mijn collega zich weer als vanouds?
2. Reageert mijn collega anders in bepaalde situaties dan voorheen?
3. Wat kan ik doen om te helpen?
4. Wat kan de organisatie doen om te helpen?

Bijlage 4 Maatregelen ongewenst gedrag door derden

Onderstaande maatregelen gelden als minimaal beschermingsniveau voor alle medewerkers binnen de sector provincies. Provincies maken beleid op basis van de risico's die het werk met zich meebrengt (zie risicocategorieën A, B, C en D) en nemen passende basismaatregelen en maatwerkmaatregelen. Naarmate de risico's groter zijn zullen de maatregelen zwaarder zijn. De maatregelen zijn opgenomen in de beleidschecklist ongewenst gedrag door derden voor de organisatie.

Borging en actualisering van de aanpak

Evalueer het beleid en de genomen maatregelen minimaal één keer per jaar. Uit de evaluatie komen eventueel onderdelen naar voren die bijgesteld/geactualiseerd of gerealiseerd moeten worden. Blijvende aandacht voor psychologische- en sociale veiligheid en ongewenst gedrag is van belang. Actualiseer het beleid regelmatig. Zo voorkom je dat de plannen, maatregelen, afspraken en hun effectiviteit verloren gaan.

Evalueren kan op de volgende manieren:

- Agendeer de effectiviteit van de maatregelen in alle lagen van de organisatie: directie/management, Ondernemingsraad, teams, preventiemedewerkers en/of andere inhoudelijke deskundigen.
- Kijk naar de effectiviteit van het beleid en de genomen maatregelen op grond van de RI&E uitkomsten, PAGO/PMO uitkomsten, incident- en klachtenanalyses, resultaten van het medewerkersonderzoek, verzuimcijfers en trainingsevaluaties.
- Bespreek de effectiviteit van de maatregelen binnen de teams en laat de medewerkers actief meedenken over verbeteringen van het beleid ongewenst gedrag door collega's en leidinggevenden.
- Bekijk ook in welke mate erin geslaagd wordt om steeds meer preventief (voorkomen van incidenten) te werken (bronaanpak) in plaats van curatief (opvolgen na incidenten).

De maatregelen:

- [Beleid ongewenst gedrag door derden.](#)
- [Risico-inventarisatie en -evaluatie \(RI&E\) en PAGO/PMO.](#)
- [Risicoprofielen per functie.](#)
- [Protocol ongewenst gedrag door derden.](#)
- [Ontwikkelen van een organisatienorm die je samen met de medewerkers op teamniveau praktisch toepasbaar maakt.](#)
- [Huisregels zichtbaar voor derden.](#)
- [Voorlichting en training herkenning en hantering ongewenst gedrag.](#)
 - [Voor medewerkers.](#)
 - [Collega-omstanders activeren.](#)
 - [Voor leidinggevenden.](#)
- [Optimaliseren van de bedrijfsvoering.](#)
- [Creëren van veilige werkomgeving en gebouwen.](#)
- [Persoonlijke beschermingsmiddelen \(PBM's\).](#)
- [Samenwerken binnen teams.](#)
- [Personele Bezetting.](#)
- [Samenwerking met dienstverleners in de keten.](#)
- [Alarmering.](#)
- [Opvang en nazorg.](#)
- [Incidenten melden, registreren, analyseren en evalueren.](#)
- [Sanctioneren van plegers.](#)

- [Aangifte doen.](#)

Beleid ongewenst gedrag door derden

Met de RI&E breng je in beeld of een beleid volledig is. In de Arbocatalogus lees je de beleidsaanpak en de beleidselementen terug.

Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en PAGO/PMO

Gebruik de Digi-RI&E provinciale sector.

Risicoprofielen per functie

Ongewenst gedrag kan voorkomen in elke situatie waar contact met derden optreedt. Dit kan in allerlei functies en op vele momenten optreden. Vergunningverleners hebben meestal minder problemen dan de handhavers van die vergunning. Secretariaten vangen telefoontjes op van mensen die het oneens zijn met het weigeren van een vergunning of subsidie, of met een politieke beslissing. Bij de voorbereiding van infrastructurele werken kunnen de gemoederen hoog oplopen. Werk je langs de weg of als verkeersregelaar, dan zijn scheldpartijen vaak je deel.

Functies kunnen ingedeeld worden in vier risicocategorieën als het gaat om ongewenst gedrag.

- Categorie A: situaties waarin nauwelijks risico op ongewenst gedrag bestaat in het direct contact of waarin sporadisch agressie voorkomt in telefonisch of schriftelijk contact.
- Categorie B: er is sprake van direct contact met derden (fysiek of via communicatiemiddelen) waarbij het denkbaar maar niet waarschijnlijk is dat er ongewenst gedrag optreedt.
- Categorie C: er is sprake van direct contact met derden (fysiek of via communicatiemiddelen) en gelet op de aard van het werk is het waarschijnlijk dat er van tijd tot tijd sprake is van ongewenst gedrag.
- Categorie D: het is eigen aan de functie dat de medewerker van tijd tot tijd gepast geweld moet gebruiken. Denk hierbij aan handhavers, politie en defensie.

Protocol ongewenst gedrag door derden

Er is een protocol ongewenst gedrag waarin een klantvriendelijke en servicegerichte opstelling als uitgangspunt wordt genomen om ongewenst gedrag te voorkomen. Beschrijf hoe medewerkers met hun team kunnen werken aan de vertaling van de organisatienorm in een praktisch toepasbare teamnorm. Vermeld hoe medewerkers om kunnen gaan met ongewenst gedrag en hoe zij assistentie kunnen inroepen, hoe zij ongewenst gedrag moeten melden en hoe de persoonlijke opvang, ondersteuning en verdere afwikkeling van incident is geregeld.

Zorg dat deze informatie op een heldere en toegankelijke wijze wordt aangeboden. Neem een plan op hoe voorlichting, instructie en training wordt georganiseerd. Om de maatregelen logisch en handzaam te presenteren kan gebruik gemaakt worden van onderstaande opbouw. De gecombineerde maatregelen vormen als het ware een keten. De onderstaande opbouw markeert tegelijk de doorloop bij een incident en biedt handvatten om cyclisch te evalueren waar het goed gaat en waar het beter moet:

1. De huisregels zijn bij medewerkers bekend.
2. Huisregels zijn zichtbaar/vindbaar voor burgers/klanten.
3. De medewerkers zijn getraind in het voorkomen van en omgaan met ongewenst gedrag.
4. Stimuleer de medewerkers elk voorval van ongewenst gedrag te melden.
5. Registreer alle voorvallen van ongewenst gedrag.
6. Reageer binnen 48 uur naar de plegger die ongewenst gedrag heeft gebruikt.

- Communiceer dat naar de betrokken medewerker.
- 7. Bevorder het (laten) doen van aangifte van strafbare feiten.
 - Begeleid de medewerker(s) hierin.
- 8. Verhaal de schade op de pleger(s).
- 9. Verleen nazorg aan medewerkers die slachtoffer zijn van ongewenst gedrag.

Ontwikkelen van een organisatienorm die je samen met de medewerkers op teamniveau praktisch toepasbaar maakt.

Iedereen beleeft, interpreteert, hanteert en normeert ongewenst gedrag op zijn eigen manier. Toch is een uniform organisatiestandpunt gewenst over welk gedrag niet wordt geaccepteerd; juist om de grens in- en extern te bepalen en te borgen. Door de organisatienorm duidelijk en eenduidig te stellen, voorkom je dat medewerkers denken dat ongewenst gedrag 'erbij hoort', of hun eigen normen gebruiken en hiermee verschillende signalen afgeven. Het is belangrijk dat iedereen in de organisatie de organisatienorm van acceptabel gedrag kent en hanteert. Het gesprek hierover voeren is daarom van groot belang en dient een vanzelfsprekendheid te zijn. Het gesprek gaat dan over: Wat houdt deze organisatienorm voor ons team in, waar zitten de verschillen en overeenkomst in onze individuele beleving, wat wordt leidend voor ons team, hoe maken we het praktisch en toepasbaar in ons dagelijkse werk. Hoe werken wij aan preventie, wat verwachten we van elkaar als een situatie van ongewenst gedrag aan de orde is, hoe bieden we opvang en nazorg. Hoe zorgen we dat we handelingsbekwaam blijven als een situatie van ongewenst gedrag zich voordoet.

Besprek daarom met elkaar wat deze organisatienorm is; welk gedrag van derden accepteert de organisatie wel en welk gedrag accepteert de organisatie niet. Uitgangspunt is dat ongewenst gedrag niet getolereerd worden en dat de persoonlijke veiligheid van de medewerker altijd voorop staat.

- Nieuwe medewerkers krijgen tijdens het introductieprogramma instructies over de geldende organisatienorm en huisregels (zie hieronder).
- Overweeg om de organisatienorm en huisregels onderdeel te maken van de arbeidsovereenkomst; met ondertekening commiteert men ook voor het naleven van deze regels.
- Aan medewerkers wordt duidelijk gemaakt dat zij de huisregels moeten naleven en waar de situatie dit verlangt, uit dragen naar collega's en derden met wie zij in contact komen.

Huisregels zichtbaar voor derden

Op basis van de organisatienorm (zie hierboven) zijn huisregels voor derden (burgers, klanten, leveranciers, etc.) vastgelegd. Deze huisregels geven aan welke omgangsvormen worden verwacht en welk gedrag niet wordt geaccepteerd zowel in het fysieke contact als telefonisch of online. Laat ook weten welke maatregelen of sancties volgen op het overtreden ervan. Wees hier open, duidelijk en consequent in. Communiceer de vastgestelde huisregels duidelijk zichtbaar via bijvoorbeeld posters, brochures en/of op de website.

Bekend zijn met de huisregels maakt onderdeel uit van de trainingen ongewenst gedrag van medewerkers.

Voorlichting en training herkenning en hantering ongewenst gedrag door derden

Voor medewerkers

Als zich ondanks alle voorzorgmaatregelen toch ongewenst gedrag voordoet, is het belangrijk dat medewerkers daar goed op reageren. Hierdoor kan ongewenst gedrag worden ingeperkt of afgebouwd (de-escaleren). Een verkeerde reactie kan escalerend werken en het ongewenste gedrag aanwakkeren. Elke medewerker, werkzaam in een functie behorende tot de categorieën B t/m D, moet bij gevaar passende maatregelen kunnen nemen om het ongewenste gedrag binnen de perken te houden en zichzelf en collega's in veiligheid te brengen. Hiervoor is kennis alleen niet voldoende. In moeilijke situaties blijft het lastig om kordaat op te treden. Daarom zal in trainingen het gewenste gedrag regelmatig geoefend moeten worden. Alleen dan ontwikkelt de medewerker voldoende zelfvertrouwen en vaardigheden om in moeilijke situaties handelend op te treden.

Periodieke training helpt medewerkers professioneel om te gaan met ongewenst gedrag, het te beperken of te voorkomen. Stem de training af op de functie, de organisatie en de organisatienorm. Herhaal de instructies en trainingen zo vaak als nodig en leg per functie de periodiciteit vast in het beleid ongewenst gedrag.

Onderdelen van een training ongewenst gedrag kunnen zijn:

- Informatie geven over vormen van ongewenst gedrag.
- Het (leren) herkennen van de verschillende typen agressie en geweld.
- Het inzicht krijgen in eigen gedrag, stijl van communiceren, stijl van reageren en wat dit oproept. Met elkaar oefenen van verschillende gesprekstechnieken.
- Hoe zij het risico op ongewenst gedrag kunnen voorkomen of verkleinen.
- Als het toch aan de orde, komt hoe zij kunnen de-escaleren en hun veiligheid kunnen bewaken.
- Het omgaan met ongewenst gedrag (conflicthantering), bijvoorbeeld met hulp van een acteur.
- Elkaars incidenten samen evalueren om er van te leren.
- Omstandersdilemma's bespreken, zie bij collega-omstanders activeren.
- Hoe zij de huisregels en de organisatienorm kunnen gebruiken en handhaven op de juiste wijze binnen de wettelijke kaders.
- Informatie over het protocol ongewenst gedrag, agressie coördinator en beschikbare maatregelen bij de Provincie.
- De procedure om incidenten te melden, te registreren en te analyseren.

Naast de training is het belangrijk om het onderwerp regelmatig te bespreken in het werkoverleg en/of voorlichting hierover te organiseren.

De volgende onderwerpen zijn dan van belang:

- De risico's en de gevolgen van ongewenst gedrag, te starten bij het moment dat medewerkers starten met een functie waar ongewenst gedrag aan de orde is.
- De organisatienorm voor ongewenst gedrag en hoe medewerkers dat kunnen vertalen naar hun werk, zowel als individu als samen met hun team.
- De vormen van ongewenst gedrag. Bij welke taken en in welke situatie en locatie ongewenst gedrag aan de orde kan zijn.
- De maatregelen die hen kunnen helpen om de risico's te voorkomen of zoveel als mogelijk te beperken.
- De maatregelen voor opvang, nazorg en plegeraanpak in de organisatie.

Collega-omstanders activeren

Ingrijpen bij een situatie van ongewenst gedrag is niet vanzelfsprekend. Vaak worden een reeks cognitieve drempels ervaren, wat voor een aantal dilemma's zorgt en ingrijpen achterwege blijft. Vragen die omstanders kunnen hebben zijn:

- Is dit grensoverschrijdend gedrag? Of ziet dat er anders uit?
- Is dit nou echt een noodgeval? Veroorzaakt het gedrag van de ene persoon schade bij de andere persoon?
- Wat mag ik eigenlijk wettelijk gezien doen?
- Wat kan ik zeggen en hoe? Wat kan ik doen?
- Is het waard om in te grijpen?

Het is van belang daar aandacht aan te besteden met voorlichting en door met regelmaat de dialoog over de organisatie- en de teamnorm te voeren.

Zo geef je collega-omstanders voldoende handvatten om deze drempels te kunnen overwinnen.

Het [document "Omstanders activeren – Wat werkt bij de aanpak van grensoverschrijdend gedrag?"](#) van Movisie is een praktisch stappenplan bedoeld voor professionals en interventieontwikkelaars die interventies willen ontwikkelen om omstanders te activeren bij het signaleren en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag in de publieke ruimte.

Elke stap van het model vormt op zichzelf de voorwaarde voor de volgende stap in de beslissing wel of niet in te grijpen.

Voor leidinggevenden

Het is van belang dat leidinggevende getraind worden in het preventief werken, herkennen van de signalen van ongewenst gedrag bij medewerkers en daarop actief en gericht acteren.

- Preventie; het onderwerp bespreken op basis van psychologische en sociale veiligheid. Wat is er nodig in het team? Hoe kan het team daaraan werken?
- Actief en gericht acteren; herkennen van de stress signalen bij medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag, pro-actief het gesprek hierover aangaan en passende opvang en nazorg organiseren. Dat kan in samenwerking met het eigen team (collegiale opvang) en interne (BMW-er en BOT-team) en externe professionals.

Optimaliseren van de bedrijfsvoering

Om het risico op ongewenst gedrag zoveel als mogelijk te beperken is het goed aandacht te hebben voor de bedrijfsvoering: de organisatie van het werk, het verloop van de werkprocessen en de kwaliteit van de dienstverlening.

- Risico's kunnen worden beperkt door er voor te zorgen dat de kwaliteit van de dienstverlening op orde is. Breng knelpunten in de dienstverlening in kaart en verhelp deze knelpunten. Deze knelpunten kunnen zitten in onvoldoende communicatie, verkeerde verwachtingen, onduidelijke of ontbrekende procedures, slecht functionerende informatiesystemen, ect.
- Een niet goed verlopende dienstverlening frustreert. Denk aan lange wachtrijen en wachttijden, van het kastje naar de muur gestuurd worden, een niet goed doorgekommen of (vaker) uitgestelde afspraak. Door deze knelpunten te verhelpen wordt het risico op frustratie en daarmee het risico op ongewenst gedrag verkleind.

- Een goede organisatie van het werk zorgt voor minder werkdruk en verstoringen. Hierdoor ervaren medewerkers minder stress en kunnen zij klantvriendelijk reageren of fouten voorkomen.
- Bij het inrichten en uitvoeren van de werkprocessen wordt expliciete aandacht besteed aan de klantvriendelijkheid en servicegerichtheid zodat ongewenst gedrag minder wordt getriggerd.
- Werkprocessen die risico's op ongewenst gedrag met zich meebrengen, worden geanalyseerd om te bezien of deze risico's geëlimineerd kunnen worden, bijvoorbeeld door herontwerp van het werkproces.
- Vraag actief na waar medewerkers tegenaan lopen en stimuleer dat knelpunten worden gemeld en opgelost.
- Betrek de risicoprofielen A, B, C en D bij werving en selectie van nieuwe medewerkers. Zorg enerzijds dat nieuwe medewerkers een realistische kijk krijgen op dit risico en beoordeel anderzijds de geschiktheid van de medewerker in spe in het omgaan met ongewenst gedrag. Indien aanstellingskeuringen (AK) of verplicht medische keuringen (VMK) aan de orde zijn, zorg dan dat omgaan met ongewenst gedrag in de keuring is opgenomen.
- Het is van belang om een goede klachtenregeling te hebben in het geval dat derden klachten hebben over het optreden van de organisatie. Klachten en suggesties kunnen worden gebruikt om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Zorg dat medewerkers bekend zijn met deze regeling en de wijze waarop derden hiervan gebruik kunnen maken.
- Biedt voldoende opleidings- en ontwikkelmogelijkheden zodat medewerkers
 - Hun kennis en vaardigheden voor het werk actueel kunnen houden. Dat heeft een positief effect op het werkplezier en draagt bij aan het voorkomen van werkdruk.
 - Signalen van ongewenst gedrag vroegtijdig herkennen en de-escalerend kunnen werken.
 - Zich handelingsbekwaam en vaardig voelen als situaties van ongewenst gedrag door derden zich voordoen.

Creëren van veilige werkomgeving en gebouwen

Beperk risicovolle situaties zoveel als mogelijk door de benodigde bouwkundige en technische voorzieningen te treffen. Zorg in elk geval voor goed verlichte, open, verzorgde, overzichtelijke ruimten – zowel in als rondom de gebouwen. Houdt daar (indien mogelijk) al rekening mee bij het pakket van eisen in geval van nieuwbouw. Voor alle functies en werksituaties geldt dat de werkplek (in de ruimste zin) zo ingericht is dat medewerkers zoveel mogelijk beschermd zijn tegen te verwachten fysiek geweld van derden. Afhankelijk van de grootte van de risico's (risicocategorie A t/m D) zijn de te nemen maatregelen hierop aangepast. Denk hierbij aan natuurlijk toezicht, een alarmsysteem of communicatiemiddel voor medewerkers, adequate buitenverlichting, cameratoezicht, etc.

Waar nodig beschikken medewerkers over een betrouwbaar alarmsysteem of een goed werkend communicatiemiddel, waarmee ze gemakkelijk hulp kunnen inroepen wanneer ze met ongewenst gedrag te maken krijgen. Daarnaast is er een betrouwbare alarm- of waarschuwingsprocedure zodat een medewerker snelle en adequate assistentie krijgt als hij alarm slaat. De assistentie kan verleend worden door collega's, leidinggevenden, beveiligingsmedewerkers of de politie.

Persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's)

Voer het gesprek over PBM's als aanvullende maatregel op bronaanpak, collectieve-, bouwkundige en technische- en organisatorische maatregelen. De analyse van de risicoprofielen per functie kan daarbij leidend zijn. Denk aan:

- PBM's passend bij de functie (qua veiligheid en juridisch toegestaan).
- PBM's passend bij de situatie bv steenwerende jassen voor boa's en bij wegbeheer en steekvest voor bedrijfsbezoeken.
- PBM's passend bij de samenwerking met externe professionals zoals politie en douane.

Evaluaties van de TaakRisicoAnalyse (TRA) of een LaatsteMomentRisicoAnalyse (LMRA) kunnen ook inzicht geven in welke PBM's effectief hebben bijgedragen om de-escalerend te werken, de veiligheid en het gevoel van veiligheid te vergroten.

Samenwerken binnen teams

Binnen de teams uit de categorie B t/m D wordt elk kwartaal, maar ten minste jaarlijks gesproken over de afspraken en maatregelen op het gebied van ongewenst gedrag. Waar nodig wordt dit overleg gevoerd met andere personen, teams, afdelingen of derden die invloed hebben op de risico's van het desbetreffende team. Dit overleg wordt georganiseerd door de leidinggevende. Afspraken en te treffen aanvullende maatregelen worden schriftelijk vastgelegd en bewaakt door de leidinggevende.

Er is een procedure voor het melden van onveilige werksituaties voor medewerkers waarin, indien de melder dit wenst, diens privacy gegarandeerd is. Onveilige werksituaties worden direct onder de aandacht gebracht van de desbetreffende verantwoordelijke. De wijze waarop hieraan gevolg wordt gegeven, wordt teruggekoppeld aan de melder/de medewerkers voor wie dit relevant is. Risico's die kunnen terugkomen, dienen opgenomen te worden in het beleid ongewenst gedrag om te zorgen voor voldoende maatregelen om de gevolgen zo veel mogelijk te beperken.

Personele bezetting

In situaties waar ongewenst gedrag een hoog risico is (categorie C t/m D), is het van belang om naar de personele bezetting te kijken en passende maatregelen te nemen. Afhankelijk van de situatie:

- Kan de kracht van het getal (overmacht creëren) van invloed zijn; sommige situaties/taken kunnen met 2 personen (of meer) benaderen worden vanuit de gedachte van de-escalerend werken.
- Kunnen de kwaliteiten en uitstraling van een individuele collega gericht ingezet worden om een situatie te benaderen. De ene collega is sterker in een empathische benadering en de andere weet in zijn taal- en toongebruik goed de aansluiting te vinden. Maak gebruik van die kwaliteiten.

Maak dus goede teamafspraken gebaseerd op de kennis van de situatie en het kennen van elkaars kwaliteiten. Maakt ook afspraken hoe te handelen als er een onderbezetting is in het team. Voorkom dat er een risicovolle situatie wordt aangegaan vanuit het gevoel te moeten handelen terwijl de bezetting niet toereikend is.

Samenwerking met dienstverleners in de keten

Als er samengewerkt wordt met politie, douane en andere externe hulpverleners is dat vaak ook een risicovolle situatie. Dan is het van belang om het risico vooraf goed te bespreken en af te stemmen over de beschermingsmiddelen die elke professional in kan zetten. Dat kan door:

- structureel overleg over de samenwerking op team- en organisatieniveau:
 - afspraken over verantwoordelijkheden en samenwerking.
 - Organiseren van passende beschermingsmiddelen:
 - Passend bij de functie qua veiligheid en juridisch toegestaan.
 - Passend bij de situatie.
 - Voorlichting over de samenwerking.
 - Evaluatie van de samenwerking.
 - Bespreken van incidenten aan de hand van een incidentanalyse en casusbespreking.
- een TaakRisicoAnalyse (TRA) of een LaatsteMomentRisicoAnalyse (LMRA) voorafgaande aan de situatie. Aandachtpunten daarbij zijn:
 - Afspraken wie wat doet – in de lead is.
 - Hoe elkaar bescherming wordt geboden.
 - Benutten van passende beschermingsmiddelen:
 - Passend bij de functie (qua veiligheid en juridisch toegestaan).
 - Passend bij de situatie bv steenwerende jassen voor boa's en bij wegbeheer en steekvest voor bedrijfsbezoeken.

Alarmering

Met een betrouwbare alarm- of waarschuwingsprocedure borg je dat een medewerker snelle en adequate assistentie krijgt als hij of zij alarm slaat. Deze assistentie kan bijvoorbeeld worden verleend door collega's, leidinggevende, beveiligingsmedewerkers of de politie. Stel hiervoor duidelijke opvolgingsprocedures op en maak deze bekend bij de medewerkers.

Daarnaast is de werkplek voor medewerkers, die te maken hebben met werksituaties uit de categorieën B t/m D, zo ingericht dat er altijd een vluchtweg is zodat de medewerker zich in veiligheid kan brengen als het ongewenste gedrag escaleert.

Opvang en nazorg

Na afloop van een (ernstig) incident is dit voor de direct betrokkenen (slachtoffer, omstanders collega's) vaak nog niet over. Zowel de lichamelijke reacties (gespannenheid, slecht slapen) als de psychische (herbeleven, hyperalertheid, geïrriteerdheid, snel emotioneel worden) kunnen langere tijd aanhouden. Voor het merendeel zijn dit normale reacties op een abnormale situatie. Vaak zal het herstellervermogen van betrokkenen voldoende zijn en zullen de reacties in de loop van een aantal dagen of weken verdwijnen. Dit herstel kan worden bevorderd door praktische ondersteuning bij het oplossen van allerlei zaken die door het incident zijn ontstaan en 'gewone' positieve interesse en emotionele steun van collega's en de leiding. Bij een klein deel van de direct betrokkenen is natuurlijk herstel niet vanzelfsprekend en is tijdige verwijzing naar een behandelaar nodig.

- De medewerker meldt het incident bij de leidinggevende. De leidinggevende zorgt voor de eerste opvang van de medewerker en/of collega's.
- Indien gewenst is professionele hulp beschikbaar (bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfsopvang team, etc.) waar de medewerker rechtstreeks gebruik van kan maken.
- Naast aandacht voor de medewerker is ook aandacht nodig voor de (betrokken) collega's. Afhankelijk van de ernst van het incident, kan het nodig zijn ook voor de collega's opvang te regelen. In ieder geval is het belangrijk dat de leidinggevende hen tijdig en actief informeert.

- Na de eerste opvang is het belangrijk contact met de medewerker te blijven houden. Deze nazorg is een eerste verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Neem bij twijfel over een goede opvang en verwerking contact op met de agressiecoördinator of het Bedrijfsopvang team (BOT). Eventueel kan ook bij Slachtofferhulp Nederland (telefoon 0900 – 0101) advies worden ingewonnen.
- Het document [8 tips voor gespreksvoering](#) van Slachtofferhulp Nederland biedt acht praktische tips om op een empathische, veilige en effectieve manier gesprekken te voeren met slachtoffers van ingrijpende gebeurtenissen. De nadruk ligt op luisteren zonder oordeel, aansluiten bij de behoeften van het moment en het versterken van veerkracht. Elke situatie vraagt maatwerk, met oog voor emoties, zelfredzaamheid en duidelijke afronding van het gesprek.

Niet alleen de leidinggevende heeft een belangrijke rol in de (eerste) opvang van de medewerker, ook **collegiale steun is van belang**.

- Belangrijk is om erkenning te geven voor datgene wat iemand heeft meegemaakt. Ongeacht of het een meer of minder ernstige gebeurtenis is, de getroffene heeft er last van. Vermijd daarom sensatie en flauwe grappen. Toon belangstelling en begrip en geef serieuze aandacht, ook in de weken en maanden erna. Geef mensen ook de gelegenheid en ruimte om uit zichzelf het verhaal te vertellen. Maak gebruik van [Tips voor gespreksvoering bij ongewenst gedrag](#).
- Collega's die er niet bij zijn geweest, zijn niet altijd van alle details van het incident op de hoogte. Soms kunnen ze aan derden (andere collega's of externen) verkeerde informatie geven over wat er gebeurd is, hoe het gebeurd is. Dit kan veel ergernis opleveren bij de slachtoffers. Het is van belang dat collega's alleen vertellen wat er feitelijk gebeurd is. Als ze dat niet weten, is het verstandig om het gissen tegen derden achterwege te laten, zodat er geen onjuiste verhalen in de wereld komen.
- Stimuleer iemand om zich weer voor dingen te interesseren en plannen te maken voor de toekomst. Het helpt als de normale gang van zaken thuis en op het werk weer snel wordt hersteld.
- Hulp bieden hoeft niet alleen maar luisteren in te houden. Vaak hebben getroffen ook behoeften aan praktische steun, geef een collega bijvoorbeeld een lift naar het werk.
- Bespreek actief met de ander wat hij of zij nodig heeft en daarin van u verwacht. Geef hierbij aan wat u kunt betekenen en waar uw grenzen liggen. Zo voorkomt u misverstanden.
- Na een ingrijpende gebeurtenis kan het zijn dat een collega zich anders gedraagt. Bespreek dit met de collega. Maar wees alert dat u dit in geen geval op een beschuldigende toon doet. Wees veilig voor uw collega.

De eerste reactie en opvang bij incidenten is van belang voor het gehele vervolg van opvang, nazorg en afhandeling. Het is daarom van belang dat leidinggevend getraind zijn, weten hoe ze moeten handelen en hoe de procedures en werkwijzen zijn; dit geldt met name voor leidinggevend van medewerkers met functies in de categorieën C en D.

Stem de training af op de functie, de organisatie en de organisatienorm. Herhaal de instructies en trainingen zo vaak als nodig en leg per leidinggevende functie de periodiciteit vast in het agressiebeleid.

Incidenten melden, registreren, analyseren en evalueren

- Er is een meldpunt.
- Dit meldpunt is bekend bij medewerkers.
- Tevens is er een bedrijfsmaatschappelijk werker waar medewerkers terecht kunnen. Het is medewerkers bekend wie dit is.
- Op teamniveau en op organisatieniveau worden de incidenten periodiek geanalyseerd en geëvalueerd.

MELDEN is het bekend maken van een voorval van agressie en geweld, door slachtoffer of getuige van het voorval, bij degene die in de organisatie hiervoor is aangewezen.

De leidinggevende stimuleert de medewerker incidenten met ongewenst gedrag altijd te melden en ziet erop toe dat een melding goed wordt afgehandeld. De leidinggevende meldt binnen 48 uur aan de melder welke stappen naar aanleiding van de melding worden genomen.

REGISTREREN is het vervolgens vastleggen van voorvallen, gemeld door slachtoffer of getuige. Registreren van incidenten ondersteunt bij het bewaken van de afhandeling van incidenten. Maak voor het registreren gebruik van een goed toegankelijk en gebruiksvriendelijk (digitaal) registratiesysteem zodat voorvallen daarin kunnen worden geregistreerd. Door registratie ontstaat inzicht in de risico's waardoor het veiligheidsbeleid zo nodig kan worden aangepast.

ANALYSEREN EN EVALUEREN is gericht op het voorkomen en beperken van ongewenst gedrag. Dan is het belangrijk dat je inzicht hebt in de omvang van de problematiek binnen je organisatie wat start met altijd melden en registreren van incidenten. Analyseren en evalueren ondersteunt bij het beoordelen of bepaalde maatregelen effect hebben.

- Analyseer de incidenten op team- en organisatieniveau en breng de risico's in kaart (risicovolle situaties, locaties, momenten en personen).
 - Voer periodiek het gesprek aan de hand van de analyse van incidenten en een casus. Laat de volgende onderwerpen aan de orde komen:
 - Hanteren van de organisatienorm en de toepasbaarheid van de teamnorm ongewenst gedrag.
 - Samenwerking intern en extern.
 - Gebruik van beschermingsmiddelen.
 - Oplossingsrichtingen voor de toekomst.
- Maak gebruik van [bijlage 1 teamgesprek ongewenst gedrag](#) of een van de onderwerpen van [bijlage 3 ongewenst gedrag in je team](#) bespreken. Kies de interventie die het beste past bij de periodieke evaluatie.
- Een overzicht van (volledig anonieme) resultaten van de incidentenregistratie wordt jaarlijks met de werkgever besproken.

Sanctioneren van de plegers

De werkgever hanteert een procedure voor het sanctioneren van plegers van ongewenst gedrag. Deze is erop gericht de pleger zo snel mogelijk te laten weten dat zijn gedrag niet wordt getolereerd en welke sancties hierop worden genomen. Dit onder het motto dat ongewenst gedrag nooit mag lonen. Het slachtoffer wordt betrokken in deze procedure met als doel te laten zien dat de pleger dit gedrag niet ongestraft kan vertonen.

Zorg ervoor dat in een protocol ongewenst gedrag vastgelegd is hoe u de pleger of plegers van incidenten ongewenst gedrag aanpakt. Leg in het protocol vast welke acties u naar de pleger(s) onderneemt, afhankelijk van de ernst van het incident. Drie niveaus van opvolging:

- Geef een schriftelijke waarschuwing,
- Leg een toegangsverbod op en/of beëindigd de dienstverlening,

- Doe aangifte van een strafbaar feit bij de politie en/of verhaal de geleden schade op de pleger (regres).

Wanneer schade wordt verhaald bij de pleger, geef dan ook aan op welke manier dit gebeurt (juridische ondersteuning). De werkgever begint een procedure om eventuele schade, berokkend aan de organisatie en de medewerker, te verhalen op de pleger. Het slachtoffer wordt betrokken in deze procedure.

Aangifte doen

De minister van Veiligheid en Justitie vraagt gemeenten en provincies te bevorderen dat van elk incident en elke bedreiging aangifte wordt gedaan bij de politie, en een minder ernstig voorval te melden, zodat er een dossier kan worden opgebouwd. In geval van herhaling kan er adequaat op worden gereageerd. Aangifte is nodig voor opsporing, vervolging en uiteindelijke veroordeling van de pleger. Door aangifte te doen kan bovendien de schade verhaald worden op de pleger. Melding vindt in ieder geval plaats, ook als er geen sprake is van een strafbaar feit. Het slachtoffer wordt betrokken in deze procedure, waarbij de veiligheid van de desbetreffende medewerker gewaarborgd is. Indien gewenst kan aangifte gedaan worden met domicilie provinciehuis, waarbij het adres van de provincie als correspondentieadres wordt opgenomen.

Bijlage 5 - Algemene tekst Arbeidshygiënische strategie

Bij het aanpakken van risico's moet de arbeidshygiënische strategie worden gevolgd. Gevaren moeten zoveel mogelijk aan de bron worden weggenomen (Arbowet, artikel 3). Soms kan dat direct, soms vraagt dit ingrijpende maatregelen of vervolgonderzoek. Voordat Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM) worden ingezet, moeten de volgende soorten maatregelen worden overwogen en indien mogelijk uitgevoerd (in rangorde):

- Bronaanpak: Het risico voorkomen door de oorzaak weg te nemen.
- Collectieve aanpak: Het risico beperken door technische of organisatorische maatregelen.
- Individuele aanpak: wanneer bovenstaande maatregelen het gevaar onvoldoende wegnemen, moeten maatregelen op persoonlijk vlak, zoals bijvoorbeeld persoonlijke aanpassingen.
- Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM). Deze zijn het meest belastend voor de medewerker. Ze mogen alleen worden toegepast als de overige maatregelen niet uitvoerbaar zijn of onvoldoende zekerheid bieden.

De bescherming op een kwalitatief lager niveau is alleen acceptabel, als aan het hogere niveau redelijkerwijs niet kan worden voldaan. De term 'redelijkerwijs' geeft aan dat een belangenafweging mag plaatsvinden. Echter, alleen bij zwaarwegende argumenten is het gerechtvaardigd dat (nog) niet aan de arbeidshygiënische strategie wordt voldaan. Bij de keuze van maatregelen en hulpmiddelen geldt verder het criterium dat de 'stand der techniek' wordt gevolgd. Nieuwe ontwikkelingen en inzichten krijgen zo hun plek in de bedrijfsvoering. Vooral bij de aanschaf van nieuwe machines en het inrichten van werkprocessen is dit een belangrijk punt van aandacht.

Bijlage 6 - Arbovoorschriften

Maatregelen die een invulling vormen van een arbovoorschrift worden ter toetsing voorgelegd aan de Nederlandse Arbeidsinspectie. In onderstaande tabel is aangegeven welke maatregelen dit zijn en voor welk arbovoorschrift de maatregelen een invulling is.

De arbocatalogus is van toepassing op alle categorieën medewerkers, tenzij anders is aangegeven in de maatregel.

Artikel wetgeving	Beoogd werkproces/situatie	Invulling (maatregel)
Arbobesluit		
AW artikel 3 lid 2 Arbobeleid.	Alle medewerkers die tijdens hun werk te maken krijgen met derden, zowel fysiek, telefonisch als digitaal.	Maatregel 1- Een beleidsaanpak.
AW artikel 18 arbeidsgezondheidskundig onderzoek.	Alle medewerkers die tijdens hun werk te maken krijgen met derden, zowel fysiek, telefonisch als digitaal.	Maatregel 1 - Een beleidsaanpak.
AB artikel 2.15 Maatregelen ter voorkoming van psychosociale arbeidsbelasting.	Alle medewerkers die tijdens hun werk te maken krijgen met derden, zowel fysiek, telefonisch als digitaal.	- Maatregel 1 - Een beleidsaanpak. - Maatregel 2 - Voorlichting, instructie & training.

De volgende bijlagen maken integraal onderdeel uit van de invulling van bovengenoemde doelvoorschriften en dus van de toetsing:

[Bijlage 1 teamgesprek.](#)

[Bijlage 2 werkstress-signalen.](#)

[Bijlage 3 ongewenst gedrag door derden in je team bespreken – verdiepend onderzoek.](#)

[Bijlage 4 maatregelen ongewenst gedrag door derden.](#)