



Informatiedossier

Geweld door derden op het werk

Voorkomen dat een vonk vuurwerk wordt

Brussel, september 2012

Geweld door derden op het werk

Voorkomen dat een vonk vuurwerk wordt

Met dank aan:

De verantwoordelijken en werknemersafgevaardigden van de organisaties die meewerkten aan dit onderzoeksproject.

De andere contactpersonen in dit onderzoek, van werknemers- en werkgeversorganisaties, externe preventiediensten, de politie en de FOD Binnenlandse Zaken.

De begeleidende deskundigen van de sociale partners: Bruno Aerts (VERSO), Kris Baetens (UNIZO), Sonja De Becker (Boerenbond), Maarten Dedeyne (ACLBV), Caroline Deiteren (UNIZO), Stijn Gryp (ACV), Dirk Malfait (VERSO), François Philips (ABVV), Sonja Teughels (VOKA), Ellen Van Hertbruggen (ACLBV), Wouter Vander Steene (VERSO).

De directeur, staf en collega's wetenschappelijk medewerkers van Stichting Innovatie & Arbeid,
De SERV administratieve ondersteuning, drukkerij en documentalist
© bij SERV/Stichting Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze publicatie
wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Brussel, SERV - Stichting Innovatie & Arbeid
WD/2012/5147/4

Inhoud

Hoofdstuk 1 Inleiding	7
1. Inleiding.....	7
2. Onderzoek naar agressiepreventie of -beheersing.....	7
3. Het informatiedossier	12
Hoofdstuk 2 Geweld door derden op het werk	14
1. Definitie	14
2. Soorten agressief gedrag	15
3. Cijfers en feiten over geweld door derden.....	17
4. Wat zijn de mogelijke gevolgen?	22
5. De wetgeving	22
6. Concrete taak van de werkgever bij geweld door derden	29
7. Regels op Europees niveau	31
7.1. Kaderovereenkomst van 2007	31
7.2. Europese aanbevelingen bestrijden geweld en discriminatie op werkvloer	34
Hoofdstuk 3 Agressiepreventiebeleid in de praktijk	35
1. Beschrijving van belangrijke concrete maatregelen bij de cases	35
1.1. Organisatorische maatregelen	37
1.1.1 Ondersteuning door collega's en leidinggevenden	37
1.1.2 Bereikbaarheid van ondersteuning	41
1.2. Fysieke / technopreventieve maatregelen.....	41
1.2.1 Alarmsystemen: camerabewaking, radionetwerk, gps, alarmknoppen.....	41
1.2.2 Fysieke barrières en vluchtwegen	44
1.2.3 Inrichting van de werkomgeving	45
1.3. De dienstverlening aan klanten	45
1.3.1 Oog voor producten en diensten	46
1.3.2 Kanaliseren van de klantenstroom	48
1.3.3 Communicatie met oog op vlote dienstverlening	50

1.3.4	Onthaal van klanten	51
1.3.5	Beperking van de anonimiteit van klanten	51
1.3.6	Communicatie met klanten over “spelregels”	52
1.4.	Personeelsmaatregelen	54
1.4.1	Opleiding van het personeel	54
1.4.2	Opleiding plus sensibilisering van het personeel	58
1.4.3	Veiligheidsprotocol en aanbevelingen	61
1.4.4	Werkorganisatie en personeelssamenstelling	67
1.4.5	Nazorg	68
1.4.6	Sociaal overleg	71
1.5.	Samenwerking met andere instanties	80
1.5.1	Samenwerking met politie en scholen	80
1.5.2	Samenwerking op de arbeidsmarkt	82
1.5.3	Buurtinformatienetwerk	83
2.	Maatregelen in een agressiepreventie- en –beheersingsbeleid	84
2.1.	De preventiepiramide: een integrale en positieve aanpak	84
2.2.	Probleemgerichtheid binnen de preventiepiramide	87
2.3.	Structurele maatregelen en maatregelen van attitudevorming	88
2.4.	Functies van de preventiepiramide	88
2.5.	Meerdere betrokken stakeholders	89
3.	Overzicht van maatregelen in de cases	89
3.1.	De Lijn	90
3.2.	De VDAB	96
3.3.	bpost	101
3.4.	Antwerp Tax	104
3.5.	Elektro Taelman	108
3.6.	Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen (KAVA)	111
3.7.	Carrefour	115
3.8.	Media Markt	118
3.9.	Heilig Hart Ziekenhuis	121

4. Beleidsontwikkeling	124
4.1. Een theoretisch model van procesmatige aanpak	124
4.2. Procesmatige aanpak bij De Lijn	125
4.2.1 Principes van het agressiepreventiebeleid bij De Lijn	125
4.2.2 De veiligheidsketen bij De Lijn	126
4.2.3 Creëren van een draagvlak en structuur	129
4.3. Procesmatige aanpak bij de VDAB	130
4.3.1 Principes van het agressiepreventiebeleid bij de VDAB	130
4.3.2 De veiligheidsketen bij de VDAB	131
4.3.3 Creëren van een draagvlak en structuur	132
4.3.4 Risicoanalyses vooraf en na mogelijke incidenten	133
4.4. De aanbevelingen voor procesmatige aanpak in de zorgsector	134
4.4.1 Agressie in ziekenhuizen	134
4.4.2 Federale campagne	135
4.4.3 Handleiding met preventiepiramide als leidraad voor een programma.....	135
4.5. Benchmarking en samenwerking met externe preventiediensten	136
4.6. Meet- en opvolgingsinstrument	136
4.6.1 De veiligheidsmonitor van De Lijn	137
4.6.2 bpost: registratiesysteem voor verbale agressie	140
4.7. Focus op probleemsituaties	141
5. Conclusies	142
Samenvatting	146
Summary	148
Bijlage 1 - Checklist.....	150
Bijlage 2 – Wetgeving.....	153
1. Welzijn op het werk	153
2. Wetgeving van toepassing	154
2.1.1 De welzijnswet van 4 augustus 1996.....	154
2.1.2 De uitvoeringsbesluiten of de Codex over het welzijn op het werk.....	156
3. Nationale strategie inzake welzijn op het werk 2008-2012	156

4. Evaluatie van de wetgeving.....	157
4.1. Onderzoeksopzet	157
4.2. Resultaten	158
4.3. Publicaties	159
Bijlage 3 – Codex over het welzijn op het werk	160
1. Titel I: Algemene beginselen	160
2. Titel II: Organisatorische structuren	160
3. Titel III: Arbeidsplaatsen.....	161
4. Titel IV: Omgevingsfactoren en fysische agentia.....	161
5. Titel V: Chemische, kankerverwekkende, mutagene en biologische agentia.....	162
6. Titel VI: Arbeidsmiddelen	162
7. Titel VII: Individuele uitrusting	162
8. Titel VIII: Bijzondere werknemerscategorieën en werksituaties	162
Bijlage 4 – Concrete tips	164
Bijlage 5 – Partijen betrokken bij het concreet bedrijfsbeleid.....	166
Referentielijst	175

Hoofdstuk 1

Inleiding

1. Inleiding

Dagelijks krijgen werknemers met agressie van externen te maken. Er gaat geen dag voorbij of er verschijnt een bericht in de pers over agressie tegenover werknemers door derden. Vooral agressie op trein, tram en bus springen in het oog, maar er is even goed agressie in commerciële bedrijven zoals winkels, tankstations, horecabedrijven, banken. Of meer achter de schermen bij zorginstellingen; in kantoren van de post, het OCMW, de RVA, de VDAB; bij de brandweer; enzovoort. Overal waar werknemers rechtstreeks in contact komen met publiek, kan agressie van derden opduiken. Vaak gevisieerd zijn ambtenaren die een minder aangename boodschap aan klanten moeten brengen. Klanten behoren ook nogal eens tot maatschappelijk kwetsbare groepen en soms is het lontje erg kort.

Of het ongewenst gedrag toeneemt, kan niet zomaar gezegd worden. Er bestaan weinig cijfergegevens, de bronnen zijn meestal versnipperd en de cijfers zijn moeilijk tussen organisaties onderling te vergelijken. Velen zijn het er wel over eens dat de agressie vanwege derden vaak drierster, grover en agressiever is dan pakweg vijftien tot twintig jaar geleden.

Begrip voor moeilijke klanten is belangrijk, maar dat rechtvaardigt agressie en geweld niet tegenover medewerkers. Als er iets ernstig gebeurt, gaan organisaties meestal pal achter hun personeel staan. Vele bedrijven, instellingen of organisaties die voortdurend met het publiek in contact komen, hebben de inspanningen opgedreven om agressie in te dijken en stippelen een beleid uit.

Er bestaan wettelijke bepalingen rond agressiepreventie, maar investeren in agressiepreventie is meer dan een wettelijke verplichting. Het is ook investeren in mensen en hun welbevinden, in de kwaliteit van werken en in de kwaliteit van producten en dienstverlening zodat klanten tevreden zijn in plaats van ontevreden over wat hen aangeboden wordt.

2. Onderzoek naar agressiepreventie of -beheersing

De Stichting Innovatie & Arbeid (StIA), een onderzoekscel binnen de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen, verrichtte op vraag van de Vlaamse sociale partners in 2011-2012 onderzoek rond geweld door derden in negen organisaties. Met het onderzoek zocht de Stichting naar inspirerende voorbeelden van agressiepreventie- of agressiebeheersingsbeleid in de praktijk.

Onderzoeksvraag en –opzet

De specifieke invalshoek van het onderzoek waren werknemers/zelfstandige ondernemers die geconfronteerd worden met geweld door derden die niet behoren tot het per-

soneel van de onderneming. Geweld tussen werknemers binnen een onderneming (bijvoorbeeld fysiek en verbaal geweld en pestgedrag op het werk tussen collega's of tussen leidinggevenden en medewerkers) vormden niet het voorwerp van dit onderzoek.

Wat de werknemers betreft, lag de focus op werknemers in contactberoepen waarbij geweld vanwege derden in principe geen intrinsiek deel van het beroep kan uitmaken, zoals daarentegen wel het geval is voor bijvoorbeeld politiemensen, veiligheidsagenten of gevangenispersoneel.

De centrale onderzoeksvraag van het project was: hoe gaan ondernemingen en organisaties om met het fenomeen van geweld door derden op werknemers en zelfstandige ondernemers?

Het onderzoek ging nader in op de volgende elementen.

- de preventieve maatregelen die bedrijven en organisaties kunnen nemen;
- de nazorgmaatregelen of curatieve maatregelen die bedrijven en organisaties nemen ten behoeve van de slachtoffers van een geweldincident;
- de lessen die kunnen worden getrokken uit de aanpak in bedrijven en sectoren die al een omvattend beleid hebben uitgetekend.

Er werd geopteerd voor een onderzoek gebaseerd op diepgaande gevalstudies en gesprekken met (ervarings-)deskundigen, werkgevers en werknemersvertegenwoordigers (indien deze laatste in het bedrijf aanwezig waren).

Het onderzoek beoogt dus geen representatieve uitspraken, maar wil de preventie en nazorg van geweld door derden aan de hand van gevalstudies zo genuanceerd mogelijk beschrijven en illustreren. De voorbeelden uit deze gevalstudies willen inspirerend zijn voor diverse sectoren, ondernemingen en organisaties.

Cases

Voor de caseselectie werd beroep gedaan op suggesties van de deskundigen van de sociale partners die het onderzoek begeleiden en suggesties vanuit externe preventiediensten. Zij suggereerden ondernemingen met initiatieven die al ver gevorderd zijn in een agressiepreventiebeleid en ondernemingen die er nog niet zo lang mee aan de slag zijn.

Er werd ook rekening gehouden met variatie in sector/activiteit, bedrijfsgrootte, een mix van beroepen en sectoren en een spreiding van situaties in een grootstedelijke of meer landelijke context.

Er werden uiteindelijk drie grote ondernemingen geselecteerd, alsook drie kleinere en middelgrote organisaties en drie organisaties die een publieke functie vervullen.

Tabel 1 Ondernemingen met een publieke functie

Bedrijf	Aantal personeelsleden in 2011/2012	Sector
De Lijn	10.900 personen waarvan 8.400 werken bij De Lijn en 2.500 bij privé-bedrijven die rijden in opdracht van De Lijn	Openbaar vervoer
De VDAB	4.237 medewerkers gespreid over 200 locaties, waarvan ongeveer 2.000 medewerkers rechtstreeks in contact komen met het publiek	Openbare dienstverlening: arbeidsbemiddeling, competentieontwikkeling in competentie- en opleidingscentra, loopbaandienstverlening, faciliteren van arbeidsmarktwerking
bpost	2.400 loketbedienden; circa 17.000 postuitreikers en pakjesdienst; 300 medewerkers callcenter	Openbare dienstverlening

Tabel 2 Kleine en middelgrote organisaties en familiebedrijven

Bedrijf	Aantal personeelsleden in 2011/2012	Sector
Antwerp Tax	200 personeelsleden, waarvan 20-tal personen in ondersteunende diensten	Privaat personenvervoer (familiebedrijf, vierde generatie)
Elektro Taelman, Kortrijk-Bellegem	19 personen (w.o. echtpaar zaakvoerders en ouders van zaakvoester)	Distributie consumentengoederen (familiebedrijf, tweede generatie)
Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen	1.375 leden, allen apothekers	Dienstverlening aan apothekers

Tabel 3 Grote ondernemingen

Bedrijf	Aantal personeelsleden in 2011/2012	Sector / producten / diensten
Carrefour	12.000 personeelsleden in België (85 "geïntegreerde" winkels, volledig in handen van Carrefour; verder winkels in handen van uitbaters)	Distributie: voeding en niet-voeding
Media Markt	16 winkels in België met 1.700 personeelsleden	Distributie consumentengoederen
Heilig Hart Ziekenhuis Leuven	700 werknemers, waarvan 85 specialisten in meeste medische disciplines; op spoed ongeveer 15 personen overdag, 's nachts 3 personen	Gezondheidssector

Contactpersonen cases

Bedrijfsverantwoordelijken

- Greet Aelter, coördinator Sociale Veiligheid, De Lijn Centrale Diensten, Afdeling zorgsystemen
- Joris Philips, beleidsadviseur FO Staf, VDAB
- Antoine De Vriendt, preventieadviseur, VDAB
- Renate Van Lierde, kwaliteitscoach Antwerpen, expert organisatie ondersteuning, VDAB
- Anne De Gendt, preventieadviseur Psychosociale Aspecten, bpost
- Karine Daelman, expert Psychosociale Preventie, bpost
- Frank Van Oorscot, gedelegeerd bestuurder, Antwerp Tax
- Yvan Dhondt, interne preventieadviseur, Antwerp Tax
- Katrien Taelman, zaakvoerder, Elektro Taelman
- Nico Carpriau, afdelingshoofd Beroepsondersteuning Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen (KAVA)
- Carla Ravert, secretariaatscoördinator, Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen (KAVA)
- Patricia Vertongen, ad interim adjunct nationaal preventieadviseur veiligheid en ergonomie (Regio-Noord), Carrefour Belgium n.v.
- Sven Degezelle, CEO, Media Markt België
- Josse Versin, preventieadviseur, Heilig Hart Ziekenhuis Leuven

Werknemersafvaardiging

- Rita Coeck, Vlaams intergewestelijk secretaris, ACOD, Tram – Bus – Metro
- Jan Coolbrandt, LBC / NVK – ACV, nationaal secretaris, De Lijn
- Erik Quisthoudt, ACLVB, De Lijn
- Ben Nederstigt, ACLVB, VSOA, VDAB
- Eddy Steijnen, ACV, VDAB
- Jozef De Doncker, ACOD, bpost
- Eddy Heremans, ACV, Carrefour Belgium nv
- Mireille Govaerts, ABVV, Carrefour Belgium nv
- Jos Van Kriekingen, LBC / NVK – ACV, Heilig Hart Ziekenhuis Leuven

Andere contactpersonen in het onderzoek

- Filip Babylon, voorzitter, Algemene Farmaceutische Bond (APB)
- Jan De Poorter, secretaris-generaal, Algemene Farmaceutische Bond (APB)
- Bart Persoons, manager, PMO vzw, Personeels- en managementopleidingen voor KMO's
- Johan Mattart, algemeen directeur, Belgische Federatie der Brandstofhandelaars vzw
- Marc Van Hove, adviseur communicatie & PR, Nelectra, Federatie voor de elektrosector
- Dirk Rutten, Sociaal Economisch Adviseur, Nelectra, Federatie voor de elektrosector
- Pierre Steenberghen, secretaris-generaal, GTL-Nationale Groepering van Ondernemingen met Taxi- en Locatievoertuigen met chauffeur
- Gunter Ceuppens, Algemene Directie Veiligheid-- en Preventiebeleid, FOD Binnenlandse Zaken
- Kristel Van Damme, secretaris LBC-NVK Distributie
- Guido Bennaerts, gemandateerde politiebeambte, Lokale Politie Antwerpen
- An Thys, senior project manager,
- ISW Limits
- Hilde De Man, departementsverantwoordelijke psychosociale aspecten, preventieadviseur psychosociale aspecten, IDEWE
- Ineke Van den Zegel, preventieadviseur psychosociale aspecten, IDEWE
- Bjorn Wullus, preventieadviseur psychosociale aspecten, IDEWE
- Sven Hansen, Risicobeheersing - Psychosociaal Welzijn op het Werk, Preventieadviseur – Psycholoog, AristA vzw
- Bart Geerts, Directeur Risicobeheer, Attentia-CBMT preventie & bescherming

- Sylvie De Meyer, preventieadviseur psychosociale aspecten, Attentia-CBMT preventie & bescherming
- Thomas Dierickx, preventieadviseur psychosociale aspecten, Attentia-CBMT preventie & bescherming
- Marthe Verjans, project coördinator Disability Management, Prevent vzw
- Nele De Volder, informatiemanager Veiligheid & gezondheid, Prevent vzw

3. Het informatiedossier

Inhoud van het informatiedossier

Dit informatiedossier is opgesteld aan de hand van gegevens uit de literatuur en het onderzoek in negen cases. De informatie van de bestudeerde cases werd verzameld op basis van bedrijfsdocumenten, internetgegevens en gesprekken met bedrijfsverantwoordelijken en werknemersafgevaardigden, wanneer er in de onderneming een werknemersafvaardiging was.

Gepubliceerde informatie rond cases vooraf door betrokkenen nagelezen

De informatie met betrekking tot de case-voorstellingen en voorbeelden van bedrijven werden voor publicatie ter correctie aan de betrokken bedrijfsverantwoordelijken voorgelegd.

De bemerkingen die de werknemersafgevaardigden formuleerden, werden eveneens voor publicatie ter correctie aan hen voorgelegd.

Voorbeelden uit de cases

In de tekst worden voorbeelden aangehaald van motieven en initiatieven van de bestudeerde bedrijven.

Het was niet de ambitie van dit onderzoek om alle initiatieven in verband met agressiepreventie van alle bestudeerde organisaties volledig in kaart te brengen. De voorbeelden en ook de case-voorstellingen geven dus niet volledig weer wat er precies allemaal rond dit thema in een bedrijf gebeurt.

De voorbeelden zijn wel relevant bij een globaal verhaal over de invoering en de toepassing van een agressiepreventiebeleid.

Bij verschillende onderwerpen, die in het dossier aan bod komen, worden meestal enkele voorbeelden van één of meerdere bedrijven aangehaald. Het zou te omslachtig zijn om bij ieder onderwerp alle mogelijke relevante voorbeelden van alle cases te vermelden.

Indeling van het informatiedossier

In hoofdstuk twee wordt geweld door derden algemeen omschreven. Er wordt bekeken hoe dit wordt gedefinieerd en over welke soort agressie vanwege derden het kan gaan.

Verder staan we stil bij cijfermateriaal rond geweld door derden en bij de mogelijke gevolgen van geweld door derden voor de werknemers en de organisatie. Tot slot wordt toegelicht welke wetgeving van toepassing is in verband met geweld door derden, wat de concrete taak is van de werkgever in dit verband en welke regels op Europees niveau naar voor worden geschoven.

In hoofdstuk drie staan we in een eerste deel stil bij een aantal concrete maatregelen uit de cases die deel uitmaken van hun beleid rond beheersing van agressie door derden. Het gaat om organisatorische maatregelen, fysieke / technopreventieve maatregelen, maatregelen met betrekking tot de dienstverlening aan klanten, personeelsmaatregelen en maatregelen van samenwerking met andere instanties.

Vervolgens bekijken we het theoretisch model van de veiligheids- of preventiepiramide dat bij de benadering van agressieproblemen gehanteerd wordt.

De informatie van de cases wordt daarna beknopt in schema's weergegeven die rekening houden met de indeling uit de preventiepiramide (fundamentele preventie, algemene preventie, specifieke preventie, curatieve maatregelen) en met de indeling van genomen maatregelen naar een aantal domeinen (organisatorische maatregelen, fysieke/technopreventieve maatregelen, maatregelen met betrekking tot de dienstverlening aan klanten, personeelsmaatregelen en maatregelen van samenwerking met andere instanties).

In het volgende deel van hoofdstuk drie wordt de alomvattende procesmatige aanpak van enkele cases in detail toegelicht.

Tot slot eindigt hoofdstuk drie met globale conclusies over de invoering en de toepassing van een agressiepreventie of agressiebeheersingsbeleid in de bestudeerde cases.

In bijlage werd de checklist gebruikt bij het onderzoek, opgenomen. Verder wordt in bijlage de wetgeving die van toepassing meer in detail weergegeven en wordt een aantal concrete tips voor werkgevers en werknemers voor omgaan met agressie op een rij gezet.

Hoofdstuk 2

Geweld door derden op het werk

In hoofdstuk twee wordt geweld door derden algemeen omschreven. Er wordt bekeken hoe dit wordt gedefinieerd en over welke soort agressie vanwege derden het kan gaan. Verder staan we stil bij cijfermateriaal rond geweld door derden en bij de mogelijke gevolgen van geweld door derden voor de werknemers en de organisatie. Tot slot wordt toegelicht welke wetgeving van toepassing is in verband met geweld door derden, wat de concrete taak is van de werkgever in dit verband, welke regels op Europees niveau naar voor worden geschoven en welke concrete tips voor werkgevers en werknemers kunnen worden gegeven.

1. Definitie

Geweld door derden op het werk

Geweld door derden op het werk wordt door de wet betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk omschreven als “...*elke feitelijkheid waarbij een persoon psychisch of fysiek wordt bedreigd of aangevallen bij de uitvoering van het werk*”.

De definitie omvat dus fysiek geweld, maar ook verbaal geweld, bedreigingen, vernederingen, beledigingen en beschimpingen. Het kan zowel gaan om één geïsoleerde gedraging als herhaalde feiten. Extern werkgerelateerd geweld refereert aan geweld door klanten, patiënten, leerlingen, leveranciers, personeel van onderaannemers of andere derden.

Bij geweld op het werk gaat het meestal om een nauwkeurig te omschrijven gedrag tussen een duidelijk identificeerbare dader en slachtoffer. Dat ligt anders bij het fenomeen van pesten waar de dader niet altijd gekend is.

Geweld door derden vorm van psychosociale belasting

Geweld door derden wordt beschouwd als een vorm van psychosociale belasting waarmee werknemers geconfronteerd kunnen worden, naast pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Deze risico's behoren tegenwoordig tot de grootste uitdagingen op het gebied van arbeidsomstandigheden en welzijn.

Psychosociale belasting is elke belasting van psychosociale aard die haar oorsprong vindt in de uitvoering van het werk of die voortkomt naar aanleiding ervan en die schadelijke gevolgen heeft voor de lichamelijke of psychische gezondheid van de persoon. Pesterijen, ongewenst seksueel gedrag en geweld op het werk worden samen ook aangeduid als ongewenst grensoverschrijdend gedrag.

2. Soorten agressief gedrag

Vormen van agressie: algemene indeling.

In de literatuur zijn er verschillende vormen agressief gedrag te onderscheiden. Agressief gedrag kan men indelen in een aantal hoofdtypen (Swanton & Webber, 1990).

Inzicht in deze indeling is ook belangrijk om de verschillende vormen van agressie te leren onderscheiden en de eerste tekenen van agressie te leren (her)kennen. Afhankelijk daarvan kunnen medewerkers en leidinggevendenden hun eigen gedrag aanpassen om de situatie terug te herstellen (VDAB, Agressieprotocol, 2009)

- Agressief gedrag kan min of meer *doelbewust* en *planmatig* gebruikt worden om een bepaald doel te bereiken. De dader wil met voorbedachten rade agressie gebruiken om zijn/haar doel te bereiken. Dit definieert men als “*instrumenteel geweld*”. De dader wil door geweld goederen, geld of een uitkering verwerven. De agressie wordt geleidelijk opgevoerd en kent een groot leereffect. Als men door de agressie iets bereikt, zal men dit in de toekomst zeker nog aanwenden. Meestal zal men de dreigementen in uitvoeren, omdat men dan het doel niet meer kan bereiken, maar dat is geen algemene regel. Voorbeelden hiervan zijn zonder te betalen met het openbaar vervoer reizen, diefstal of het plegen van een overval, zich kwaad maken over oplopende wachttijden om op die manier sneller bediend te worden. De agressor wordt best zo vlug mogelijk tot de orde geroepen en grenzen dienen duidelijk bepaald te worden. Correct en corrigerend optreden is de boodschap.
- Een tweede vorm van agressie is de *impulsieve of emotionele* agressie. Mensen handelen niet vanuit een van tevoren bedacht doel of plan, maar vanuit een opwelling, een impuls. De agressor kan hiermee eveneens laten zien wie hij of zij is. In dit geval spreekt men over “*expressief geweld*”. Dit kan ook vaak uitmonden in instrumenteel geweld. Voorbeelden van expressief geweld zijn aandacht krijgen, een positie binnen de groep verwerven, stoer gedrag bij een groep jongeren die zonder te betalen met de trein reizen en een treinconducteur aanvallen, om niet voor elkaar onder te doen,... Door een zeer erge gebeurtenis kan een persoon ook in een toestand komen waarbij de zelfcontrole wegvalt. Hij of zij zal heftig reageren alsof hij plots buiten zichzelf is. Bijvoorbeeld een ouder die furieus reageert nadat zijn/haar kind werd aangereden door een auto.
- Een derde vorm van agressie is *willekeurige* agressie, die wordt veroorzaakt door de veranderende staat van bewustzijn van de agressor. Dit kan zijn door drugs, alcohol of een psychische stoornis. De psychiatrie definieert deze vorm van agressie als “*bepaalde impulscontrole*”¹. Het wordt ook gedefinieerd als *patholo-*

¹ “ Normaal reguleren het verstand en het geweten eerst de opkomende driften, verlangens en impulsen door ze te screenen, te bewerken en onder controle te houden alvorens ze tot een handeling te laten leiden. Een impulscontrolestoornis duidt op een stoornis in de controle en regulatie van de impulsen waarbij de persoon zijn driften niet meer in de hand heeft en er zelf geen rem meer op kan zetten. Bij een impulsieve handeling denkt de persoon niet eerst na voordat hij doet, waardoor hij zijn driften impulsief omzet in handelen.” Voorbeelden hiervan zijn manisch psychotische mensen, mensen met een persoonlijkheidsstoornis, een hersenbeschadiging of dementie. (Kaiser L.H.W.M., Psychiatrie toegelicht, 2007 Garant Uitgevers, p 88)

gische agressie. Deze agressie is heel onvoorspelbaar en weinig hanteerbaar. Vaak is de persoon niet voor rede vatbaar. De eigen veiligheid dient onmiddellijk te worden verzekerd.

- De laatste vorm van agressie wordt veroorzaakt door *onvervulde behoeften en / of verwachtingen* ten opzichte van een organisatie. Hierbij heeft de organisatie of werknemer vooral de *rol als bliksemafleider*. In dit geval is er sprake van “*frustratieagressie*”. Het gaat vaak om emotioneel, impulsief, onvoorspelbaar gedrag en is een uiting van onmacht. De meest aangewezen houding is hier de agressie te ontkrachten door vooral zelf rustig te blijven. Een te sterk corrigerend optreden moet worden vermeden want daardoor zal men de agressie alleen maar verder voeden.

De laatste twee vormen kunnen herleid worden tot de eerste twee, zodat er in feite sprake is van een tweedeling van agressief gedrag: is er sprake van een doelbewuste handeling dan spreken we van *instrumenteel* geweld; is er sprake van een impulsieve agressie dan hebben we te doen met *expressief* geweld.

In de praktijk is agressie vaak een mengvorm van deze types van agressie.

Ongewenst gedrag kan op een zeer geraffineerde manier plaatsvinden. Tegenwoordig zijn internet, e-mailverkeer en mobiele telefoons met camera bijvoorbeeld populair om een slachtoffer te benaderen of te benadelen.

Soorten agressie verder uitgediept

Deze twee hoofdvormen van agressie kunnen verder opgedeeld worden in doelbewuste verbale en fysieke agressie aan de ene kant en impulsieve verbale en fysieke agressie aan de andere kant.

- Doelbewuste verbale agressie: hieronder verstaan we het bereiken van een op voorhand bedacht doel door middel van verbale agressie. Voorbeeld: de agressor heeft doelbewust geen vervoersbewijs op het openbaar vervoer. Indien men hem/haar bij een controle hierop aanspreekt gaat de agressor schreeuwen, schelden en/of dreigen.
- Doelbewuste fysieke agressie: hieronder verstaan we het doelbewust gebruiken van fysiek geweld. Voorbeeld: een overval bij een bankkantoor.
- Verbale impulsieve agressie: hieronder verstaan we agressief gedrag dat zonder speciale intentie bij de agressor opduikt. Dit gedrag kan afhankelijk zijn van de emotionele toestand van de agressor, van drug- of alcoholgebruik... Een voorbeeld: Vertragingen bij het openbaar vervoer kunnen aanleiding geven tot ongenoegen bij de klanten. Hoewel vertragingen dikwijls het gevolg zijn externe factoren waarop de treinbegeleider of de buschauffeur geen vat heeft geeft dit aanleiding tot verbale agressie, waarbij de chauffeur of de treinbegeleider als bliksemafleider fungeert.
- Fysieke impulsieve agressie: ook hier is de agressor niet van plan om door middel van fysieke agressie een bepaald doel te bereiken. De situatie is identiek als bij verbale impulsieve agressie, alleen maakt de agressor gebruik van een ledemaat (vuist, voet) of voorwerp (mes, stok, steen..) waarmee hij/zij het slachtoffer bedreigt of te lijf gaat.

Tabel 4 Globale indeling van geweldsvormen naar de aard en de ernst van het geweld op basis van enkele voorbeelden

Soort geweld	Ernst van het geweld		
	Niet ernstig	Ernstig	Zeer ernstig
Verbaal en gebaren(1)	Schelden Middelvinger opsteken Wijsvinger laten rond-draaien aan de slaap	Bedreigen Pesten	Volgen buiten de werkplaats Doorlopend bellen Stalken (gezinsleden) bedreigen
Fysiek	Duwen Fysiek hinderen	Schoppen Slaan, krabben, bijten, kopstoot Doorgang belemmeren Aanranding	Verwonden Doden Verkrachten Besmetten met aids

(1) Gebaren: non-verbaal niet-fysiek geweld (dreigende houding, volgen, pesten, stalken).
(Middelhoven & Driessen, 2001)

3. Cijfers en feiten over geweld door derden

Over de frequentie van geweld door derden bestaat er weinig statistisch materiaal. De gegevens zijn versnipperd verzameld en vaak moeilijk onderling vergelijkbaar.

Als geweld op de werkplek wordt bestudeerd, wordt er vaak geen onderscheid gemaakt tussen geweld op de werkplek door collega's of leidinggevenden en geweld door derden zoals klanten en leveranciers.

We zetten toch een aantal gegevens uit onderzoeken op een rij.

Frequentie van geweld

Uit de vierde Europese enquête naar de arbeidsomstandigheden uit 2007 blijkt dat in de twaalf maanden ervoor 6% van de werknemers op het werk met lichamelijk geweld was bedreigd, 4% slachtoffer was geweest van geweld en 5% van pesten en/of intimidatie.²

In een studie van Securex in 2011 in België naar ongewenst gedrag kwamen de volgende resultaten naar boven.

² Prima-EF (2008). Goede voorbeelden van interventies bij geweld en pesten op het werk.

- 14% van de Belgische werknemers bevestigde dat ze de voorbije 12 maanden last hadden van pesterijen. In 69% van de gevallen van een leidinggevende. Ook collega's en externen zijn er in mindere mate voor verantwoordelijk.
- Vrouwen klagen vier keer zo vaak over ongewenste intimiteiten als mannen. 45 % van de klachten wijst een leidinggevende als schuldige aan, 36 % een collega. De cijfers liggen wel lager dan in 2005 en 2007: in 2011 klaagt één werknemer op honderd over ongewenst seksueel gedrag.
- Met 12% klagers is discriminatie prominent aanwezig in onze samenleving. Ook hier wordt de leidinggevende als belangrijkste schuldige aangewezen. Arbeiders hebben vaker klachten over discriminatie dan bedienden: 14% tegenover 10%.
- De cijfers voor agressie op het werk daalden in vergelijking met 2008 en 2009. In 2011 noteert deze groep 'slechts' 9%. 57% van de klagers bevestigt dat een externe persoon aan de basis ligt. Ze vernoemen klanten, leveranciers en patiënten. 29% wijst een collega als schuldige aan en 22% een leidinggevende. Bedienden klagen twee keer zo vaak over agressief gedrag als kaderleden. Hetzelfde verschil geldt voor ambtenaren in vergelijking met bedienden uit de privésector.

De externe preventiedienst IDEWE registreert sinds 2004 systematisch klachten in verband met ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk (OGGW).

- In 2004 werden er 385 klachten en meldingen geklasseerd, in 2008 waren er 642 klachten. Het aantal klachten en meldingen nam met 67% toe. In de loop van de jaren nadat de wetgeving rond OGGW (2002) (zie onderdeel wetgeving) van kracht werd, is er niet alleen sprake geweest van een toenemende sensibilisering rond de klachtenprocedure, maar zijn bedrijven zich ook in stijgende mate gaan inzetten voor de uitbouw van een psychosociaal welzijnsbeleid. De verviervoudiging van het aantal preventieadviseurs psychosociale aspecten (PAPS) bij IDEWE sinds de wet op OGGW (2002) kan hiervan getuigen. Meer en meer werknemers zijn ook op de hoogte van het bestaan van een wettelijke procedure rond OGGW en weten hierin hun weg te vinden.³
- Op basis van een analyse van de afgesloten dossiers van 2008 (N=489) blijkt dat de psychische vormen van grensoverschrijdend gedrag het hoofdprobleem vormen: 68% van de meldingen en klachten ging (ook) over pesterijen, 21% over psychisch geweld, 10% had betrekking op ongewenst seksueel gedrag en 3,5% op fysiek geweld. De verhouding tussen de verschillende vormen van OGGW lijkt in de loop der jaren relatief stabiel te blijven en weerspiegelt de verhouding waarin de verschillende deelproblemen in realiteit voorkomen.
- In 2009 noteerde IDEWE 727 klachten over ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk. Dit is een stijging van 13,2% ten opzichte van 2008. Ongeveer 39% van de klachten worden informeel afgehandeld, slechts 11% van de klachten wordt formeel behandeld. 66% van de klachten betreft pesterijen, 18% psychisch geweld, 5% fysiek geweld, 7% ongewenst seksueel gedrag op het werk en 12% andere klachten. Volgens IDEWE betekent de stijging van het aantal

³ Opdebeeck, S., Eeckhout, K. & M. Decraene (2009). Klachten rond ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk: nood aan meer preventie. *I-Flash*, IDEWE, 2009, nr.4, 1.

meldingen niet dat er meer gepest wordt op het werk. Eerder is het zo dat het preventiebeleid beter werkt en slachtoffers van ongewenste omgangsvormen sneller geneigd zijn om melding te maken van de feiten.⁴

In de werkbaarheidsenquête van de Stichting Innovatie & Arbeid wordt periodiek gepeild naar het ongewenst gedrag op het werk. Er wordt aan de werknemers gevraagd hoe dikwijls ze de afgelopen 12 maanden op het werk te maken hadden met lichamelijk geweld, ongewenst seksueel gedrag en/of pesten. De werknemers kunnen op het enquêteformulier aangeven of dit 'altijd', 'vaak', 'soms' of 'nooit' het geval was. We spreken over een 'confrontatie' met ongewenst gedrag indien het 'altijd, vaak of soms' voorkwam.

- In 2004 gaf 14,4% van de werknemers aan dat ze geconfronteerd werden met pestgedrag. In 2010 is dat percentage niet significant gewijzigd (14,2%).
- Lichamelijk geweld en ongewenst seksueel gedrag daarentegen zijn significant toegenomen. Het percentage dat met lichamelijk geweld geconfronteerd werd steeg van 5,4% tot 7,5%. Het percentage dat met ongewenst seksueel gedrag geconfronteerd werd steeg van 2,1% tot 3%. Bij ongewenst gedrag moet niet enkel gedacht worden aan collega's of leidinggevenden. Veelal maken ook klanten, patiënten, passagiers of leerlingen zich schuldig aan verbaal of fysiek ongewenst gedrag. Gegevens over geweld specifiek door derden zijn echter niet voor handen.⁵

Risicoberoepen en –sectoren

In bepaalde sectoren en beroepen loopt men meer kans om geweld door derden mee te maken. (Mayhew, 2003).

Er zijn veel beroepsgroepen die potentieel in aanraking kunnen komen met geweld door derden. Voor sommige beroepen is omgaan met geweld inherent aan de functie, zoals bijvoorbeeld voor ordehandhavers of personen die omgaan met potentieel gewelddadige personen, zoals politieagenten, bewakingspersoneel, penitentiaire beampten, enzovoort.

Er is echter een grote groep zogenaamde 'contactberoepen' of beroepen met een publieke taak waarvoor de omgang met geweld niet tot de functie behoort, maar waar het contact met derden het risico van geweld inhoudt, bijvoorbeeld:

- personen die regelmatig of permanent in contact komen met het publiek: administratie, handel, telefonisch onthaal, postbode, apothekers, ...
- personen die omgaan met waardepapieren of geld: kassiers, bedienden van banken, ziekenfondsen, of de post, koeriers,...
- zorgenverstrekkers, consultants en opleiders: huisartsen, verplegers, ambulanciers, maatschappelijke werkers (sociale assistenten, opvoeders, uitzendconsulenten, personeel van de werkgelegenheidsagentschappen), leerkrachten,...

⁴ PreventActua, 22/2010.

⁵ StIA (2011). Ongewenst gedrag op het werk. *Focus op innovatie en arbeid, februari 2011*.

- personen die alleen of geïsoleerd werken: verkopers, huis aan huis verkopers, taxichauffeurs, chauffeurs van het openbaar vervoer, herstellende aan huis, bestellers, uitbaters van een tankstation, conciërge...
- personen die 's nachts werken alleen moeten werken of volgens atypische werkroosters,...
-

De kans om te worden geconfronteerd met zowel bedreigingen als daadwerkelijk geweld en pesten is volgens de vierde Europese enquête naar de arbeidsomstandigheden uit 2007 het grootst in de sector van de gezondheidszorg, in het openbaar bestuur en bij defensie. Ook in de sectoren transport en communicatie, in de horeca en in het onderwijs zijn de risico's groter dan gemiddeld.⁶

Contactberoepen houden volgens de werkbaarheidsenquête van de Stichting Innovatie & Arbeid het grootste risico in om met ongewenst gedrag geconfronteerd te worden. Werknemers met een zorg- of onderwijsfunctie vormen de belangrijkste risicogroep om met ongewenst gedrag geconfronteerd te worden: 24% werd geconfronteerd met lichamelijk geweld, 6,9% met ongewenst seksueel gedrag en 16,9% met pestgedrag. Zorgwekkend is dat de confrontatie met ongewenst gedrag in die beroepsgroep ook toeneemt tussen 2004 en 2010. Voor lichamelijk geweld gaat het om een stijging van 15,7% tot 24%, en voor ongewenst seksueel gedrag van 3,8% tot 6,9%. Voor pestgedrag is het verschil tussen 2004 en 2010 niet significant. Gegevens over geweld specifiek door derden zijn niet voor handen.

Andere kenmerken en frequentie van geweld

De werkbaarheidsenquête van de Stichting Innovatie & Arbeid uit 2010 werpt nog een licht op andere kenmerken en het voorkomen van geweld.

- Verhoudingsgewijs zijn er in 2010 meer vrouwen (8,5%) dan mannen (6,3%) geconfronteerd met lichamelijk geweld op het werk.
- In de leeftijdsgroepen jonger dan 40 zijn er verhoudingsgewijs meer werknemers die geconfronteerd werden met lichamelijk geweld dan in de oudere leeftijdsgroepen.
- Het percentage van de werknemers dat geconfronteerd werd met lichamelijk geweld op het werk is het hoogst in bedrijven met 50 tot 99 werknemers (11%) en het kleinst in bedrijven met minder dan 10 werknemers (2,6%)
- Bij de groep werknemers die niet geconfronteerd werden met lichamelijk geweld behoort 28,7% tot de categorie 'werkstress problematisch'. Bij de werknemers die wel met lichamelijk geweld geconfronteerd werden ligt dat cijfer beduidend hoger (42,9%).
- Bij de groep werknemers die niet geconfronteerd werden met lichamelijk geweld op het werk behoort 16,5% tot de categorie 'welbevinden problematisch'. Er is geen significant verschil met werknemers die wel met lichamelijk geweld geconfronteerd werden.

⁶ Prima-EF (2008). Goede voorbeelden van interventies bij geweld en pesten op het werk.

- Bij de groep werknemers die niet geconfronteerd werden met lichamelijk geweld op het werk behoort 10,1% tot de categorie 'werk-privé-balans problematisch'. Bij de werknemers die wel met lichamelijk geweld geconfronteerd gaat het om 17%.⁷

Risicofactoren

In een Nederlands onderzoek (Koning en van Meurs, 2006) worden de risicofactoren voor agressie in een organisatie op een rij gezet:

- De plaats waar gewerkt wordt. Het publiek in grote steden vertoont meer agressie dan het publiek in dorpen en kleine steden.
- Het tijdstip waarop gewerkt wordt. Buiten de normale werktijden (09.00 -17.00 uur) is de kans op agressief publiek groter.
- Het deel dat publiekscontacten uitmaakt van de totale werkzaamheden. Hoe meer publiekscontacten in het werk, des te groter de kans op ervaringen met geweld.
- De omvang van de aanstelling. Hoe meer dagen men per week werkt, des te groter is de kans geconfronteerd te worden met agressie.
- Het feit of een medewerker wel eens slecht nieuws moet brengen.
- De factoren die niet van invloed blijken te zijn op agressie en geweld zijn: het aantal dienstjaren en de mate waarin het mogelijk is om een medewerker aan te raken.

⁷ Bourdeaud'hui, R. & S. Vanderhaeghe (2011). *Ongewenst gedrag 2004-2010 en werkbaar werk*. Technische nota. StIA, Brussel, 2011, 47 p.

4. Wat zijn de mogelijke gevolgen?

De lichamelijke en psychologische schade voor het slachtoffer evenals de sociale en economische gevolgen voor de onderneming/organisatie kunnen groot zijn.

Voor het slachtoffer (een werknemer of een zelfstandige ondernemer) kan dit aanleiding geven tot lichamelijke klachten (fysieke verwondingen, hoofdpijn, hartkloppingen, transpiratie, maag- en darmklachten, slapeloosheid,...), gedragsmatige klachten (minder presteren dan gewoonlijk, concentratieproblemen, piekeren, ...) en/of emotionele klachten (angst, machteloosheid, verminderd gevoel van veiligheid, neerslachtigheid, minder zelfvertrouwen, depressie...). Dit kan uitmonden in arbeidsongeschiktheid waarvoor de kosten worden gedragen door de gemeenschap. Ongewenst gedrag kan ook ernstige gevolgen hebben voor collega's of anderen die er getuige van zijn.

Voor het bedrijf of de organisatie kan dit aanleiding geven tot ziekteverzuim, materiële schade, ontevredenheid en verslechtering van het arbeidsklimaat en de arbeidsverhoudingen, verstoring van de werkorganisatie, verminderde arbeidsmotivatie en vermindering van de productiviteit. De werkgever draagt vaak ook de financiële gevolgen van een incident, bijvoorbeeld in het geval van vernielingen, letsels of werkonbekwaamheid van het slachtoffer. Er bestaat het gevaar van negatieve beeldvorming bij eventuele klanten of cliënten, of bij investeerders. Derden tenslotte (medecliënten, ouders, doorverwijzers, collega's, familieleden van de medewerker...) kunnen de organisatie onder druk zetten en ter verantwoording roepen.

5. De wetgeving

Aandacht voor primaire, secundaire en tertiaire preventie

Een preventiebeleid kan men in twee delen opdelen (Huber & Poll, 1996): het nemen van preventiemaatregelen, primaire en secundaire preventie en het nemen van maatregelen voor de opvang van slachtoffers, tertiaire preventie.

- Als eerste de primaire en secundaire preventie, het voorkomen van agressie van klanten tegenover werknemers. Primaire preventie gaat over het wegnemen van de bron van agressie. Dus die maatregelen nemen waardoor klanten geen agressie meer vertonen. Bijvoorbeeld door te zorgen dat er geen vertragingen meer zijn. Daarnaast is er de secundaire preventie die de medewerkers bescherming biedt tegen de agressie van klanten, er worden dus beschermingsmaatregelen genomen, maar de agressie zelf wordt er niet mee voorkomen. Dit houdt bijvoorbeeld een cursus omgaan met agressie in of het plaatsen van een glaswand bij een balie, zodat werknemers beschermd zijn tegen klanten die fysiek agressief worden.
- Aangezien niet alle incidenten te voorkomen zijn, is het van belang om een beleid voor de opvang te hebben. Dit wordt de tertiaire preventie genoemd. Hiermee wordt getracht om in een zo vroeg mogelijk stadium problemen te herkennen en een helpende hand te bieden. Zo'n beleid vraagt tevens van medewerkers om mee te werken aan preventiemaatregelen en deze te handhaven.

De preventie van psychosociale belasting past in België in de logica van de regelgeving rond welzijn op het werk. Ze respecteert volgende principes.

- Ze is er vooral op gericht risico's weg te nemen en legt dus de klemtoon op de primaire en secundaire preventie. Voor risico's die onmogelijk kunnen worden uitgesloten, moet de schade beperkt worden. Als de risico's zich toch voordoen, moeten ze zoveel mogelijk worden beperkt. Hier wordt aandacht besteed aan de tertiaire preventie.
- Ze geeft de voorrang aan collectie preventie- en beschermingsmaatregelen.

Preventie van psychosociale belasting maakt ook deel uit van het dynamische risico-beheersysteem, d.w.z. dat ze vraagt om:

- de gevaren op te sporen en de risico's te analyseren;
- op basis van de resultaten van de risico-evaluatie de preventiemaatregelen te bepalen (doelstellingen, stappen, middelen en evaluatie- en aanpassingsmogelijkheden);
- deze maatregelen in te schrijven in de planning van het preventiebeleid, d.w.z. in het globaal preventieplan (5-jarenplan) en in het jaarlijks actieplan;
- de risicoanalyse en de preventiemaatregelen aan te passen bij elke wijziging van de productie- en arbeidsvoorwaarden die het welzijn op het werk kunnen beïnvloeden.

Wettelijke basis in de welzijnswet⁸

De basiswetgeving vormt de welzijnswet van 4 augustus 1996. In 2002 (wet 11 juni 2002) is een specifiek hoofdstuk toegevoegd dat van toepassing is zowel op de privé sector als de overheidssector. In 2007 is de regelgeving grondig herwerkt:

Sinds 16 juni 2007 werd de bescherming van de werknemers tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk toegevoegd aan het meer algemene domein van de psychosociale belasting veroorzaakt door het werk. De nadruk ligt nu sterker op preventie en het voorkomen van psychosociale belasting.

Het koninklijk besluit van 11 juli 2002 betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk werd opgeheven door het koninklijk besluit van 17 mei 2007 betreffende de voorkoming van psychosociale belasting veroorzaakt door het werk. Dit besluit herneemt (weliswaar in gewijzigde vorm) de bepalingen van het besluit van 11 juli 2002 in een aparte afdeling die bijzondere bepalingen bevat betreffende de voorkoming van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.

De specifieke wettelijke bepalingen betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk die vervat zijn in hoofdstuk Vbis van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk werden eveneens behouden en gewijzigd door de wetten van 10 januari 2007 en 6 februari 2007. (Voor een uitgebreide juridische toelichting over deze wetten, zie de memorie van toelichting van de wetsontwerpen (PDF, 248 KB): Kamer

⁸ www.werk.belgie.be; www.respectophetwerk.be.

van volksvertegenwoordigers, Parlementair Document nr. 2686/01 (PDF, 1293 KB), zitting 2005-2006.)

Hier worden enkel de specifieke bepalingen betreffende geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk die in de wet en het koninklijk besluit voorkomen behandeld.

Definities

Geweld op het werk wordt gedefinieerd als elke feitelijkheid waarbij een persoon psychisch of fysiek wordt bedreigd of aangevallen bij de uitvoering van het werk.

Geweld op het werk uit zich hoofdzakelijk door handelingen die op een bepaald ogenblik gesteld worden, zoals bedreigingen, fysieke agressie (directe slagen maar ook bedreigingen bij een gewapende overval,...) of verbale agressie (beschimpingen, beledigingen, plagerijen,...).

Ongewenst seksueel gedrag op het werk wordt gedefinieerd als elke vorm van ongewenst verbaal, niet-verbaal of lichamelijk gedrag met een seksuele connotatie dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast of een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd.

Ongewenst seksueel gedrag op het werk kan zich op verschillende wijzen uiten, zowel fysiek als verbaal:

- het kan zowel gaan om lonken of wellustige blikken, dubbelzinnige opmerkingen of insinuaties, tonen van pornografisch materiaal (foto's, teksten, video's...), compromitterende voorstellen ...;
- het kan ook gaan om aanrakingen, slagen en verwondingen, verkrachting ...

Pesterijen op het werk worden gedefinieerd als meerdere gelijkaardige of uiteenlopende onrechtmatige gedragingen, buiten of binnen de onderneming of instelling, die plaats hebben gedurende een bepaalde tijd die tot doel of gevolg hebben dat de persoonlijkheid, de waardigheid of de fysieke of psychische integriteit van een persoon bij de uitvoering van het werk wordt aangetast, dat zijn betrekking in gevaar wordt gebracht of dat een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd dat zich inzonderheid uit in woorden, bedreigingen, handelingen, gebaren of eenzijdige geschriften.

De constitutieve elementen van pesterijen zijn het onrechtmatig karakter van de gedragingen, de herhaling ervan in de tijd en de gevolgen ervan. Het hoeft niet noodzakelijk te gaan om hetzelfde gedrag dat zich herhaalt. Het is voldoende dat de gedragingen - zelfs van verschillende aard - zich voordoen gedurende een bepaalde tijd.

De normale gezagsuitoefening van een werkgever kan niet gelijkgesteld worden met pesten, zelfs al worden bepaalde situaties slecht beleefd door de werknemer, rekening houdend met zijn subjectiviteit en gevoeligheid. Het feit dat de persoon die zich slachtoffer voelt het gedrag als onrechtmatig ervaart, wil niet zeggen dat het dat ook is.

De dader moet niet noodzakelijk opzettelijk hebben gehandeld. Het volstaat dat zijn gedrag een impact heeft op de persoon, zelfs als de dader deze gevolgen niet gewenst heeft.

Pesterijen op het werk kunnen zich op verschillende manieren uiten:

- isoleren van de persoon door hem te negeren, door aan zijn collega's te verbieden met hem te praten, hem niet uit te nodigen op vergaderingen ...
- verhinderen dat de persoon zich uitdrukt door hem voortdurend te onderbreken, en systematisch te bekritisieren;
- de persoon in diskrediet brengen door hem geen enkele taak te geven, hem enkel nutteloze opdrachten op te leggen of die onmogelijk kunnen worden uitgevoerd, hem de nodige informatie voor de uitoefening van zijn functie onthouden, hem te overladen met werk, ...
- de persoon van iemand als individu aantasten door hem te kleineren, door roddels over hem te verspreiden, kritiek te uiten op zijn religieuze overtuiging, zijn afkomst, zijn privé-leven, ...

Preventie

De werkgever moet in zijn algemeen preventiebeleid inzake psychosociale belasting veroorzaakt door het werk maatregelen opnemen die gericht zijn op het bestrijden van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.

De werkgever bepaalt aldus in het kader van de primaire preventie welke materiële en organisatorische maatregelen getroffen moeten worden om situaties weg te werken die geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk kunnen veroorzaken.

Indien dergelijke situaties niet te vermijden zijn, worden er secundaire en tertiaire preventiemaatregelen getroffen om te voorkomen dat grensoverschrijdend gedrag zich voordoet of dat de schade ten gevolge van dergelijk gedrag wordt beperkt. De te nemen materiële en organisatorische maatregelen zijn onder meer:

- de aanwijzing van de preventieadviseur en de eventuele vertrouwenspersonen;
- het opstellen van een procedure intern aan de onderneming die toelaat dat een persoon die meent het voorwerp te zijn van onrechtmatig gedrag:
 - onthaald wordt en de nodige adviezen ontvangt;
 - een snelle en onpartijdige interventie bekomt van de vertrouwenspersoon en de preventieadviseur;
- alle werknemers informeren over de modaliteiten volgens welke de werknemer een beroep kan doen op de bevoegde preventieadviseur of de vertrouwenspersoon;
- de vaststelling van de verplichtingen van de leden van de hiërarchische lijn betreffende de preventie;
- de informatie en de vorming van de werknemers;
- de begeleiding van slachtoffers, bijvoorbeeld in het kader van de wedertewerkingstelling van werknemers die slachtoffer zijn geworden van onrechtmatige gedragingen.

De werkgever moet bijzondere aandacht besteden aan de maatregelen die moeten genomen worden ten voordele van werknemers die met derden in contact komen. Als hulpmiddel voor het voeren van zijn preventiebeleid wordt er bij de preventieadviseur of

de vertrouwenspersoon een register bijgehouden waarin de werknemers feiten van grensoverschrijdend gedrag kunnen noteren waarvan zij menen het voorwerp te zijn geweest en die gepleegd zijn door personen die niet tot hun onderneming behoren.

De werkgever moet aldus een preventieadviseur aanwijzen die gespecialiseerd is in de psychosociale aspecten van het werk, waaronder geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. De werkgever die minder dan 50 werknemers tewerkstelt moet een beroep doen op een preventieadviseur van een externe dienst, terwijl de werkgever die meer dan 50 werknemers tewerkstelt, na voorafgaand advies van het comité voor preventie en bescherming op het werk, beslist of de opdrachten die worden toegewezen aan de gespecialiseerde preventieadviseur zullen uitgevoerd worden door een preventieadviseur van de interne dienst of dat een beroep zal gedaan worden op een externe dienst.

- Indien de werkgever beslist een beroep te doen op een preventieadviseur die behoort tot de interne dienst, moet hij het voorafgaand akkoord bekomen van de leden die de werknemers vertegenwoordigen in het Comité voor preventie en bescherming op het werk over de keuze van de persoon van de preventieadviseur. Indien dit akkoord niet wordt gegeven, moet de werkgever de interventie vragen van de inspectie toezicht over het welzijn op het werk. Indien ingevolge deze interventie nog steeds geen akkoord wordt bereikt, moet hij een beroep doen op een preventieadviseur van een externe dienst.
- Indien hij beslist om een beroep te doen op een externe dienst, moet hij verplichtend een beroep doen op de dienst waarbij hij reeds aangesloten is.

Daarenboven kan de werkgever een of meerdere vertrouwenspersonen aanstellen die enkel tussenkomen in het zoeken van een informele oplossing.

Actiemiddelen ten dienste van de persoon

De regelgeving inzake de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag heeft zowel betrekking op de werknemer als op de werkgever of derden.

Derden zijn personen die geen werknemer zijn van het bedrijf, maar die met hen in contact komen bij de uitvoering van hun werk, bijvoorbeeld klanten, leveranciers, ... De actiemiddelen van deze personen zijn echter niet geheel identiek.

Een werknemer die meent het voorwerp te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk, kan opteren voor drie actiemogelijkheden: de interne weg, via de toezichtsambtenaren of via een procedure voor het bevoegde rechtscollege. Hij kan de voorrang geven aan de interne weg, hij kan zich wenden tot de ambtenaren belast met het toezicht, of hij kan een procedure voor de bevoegde rechtbank instellen.

Indien hij de interne procedure verkiest, wendt hij zich ofwel tot de vertrouwenspersoon ofwel tot de preventieadviseur gespecialiseerd in de psychosociale aspecten van het werk.

Verloop van de interne procedure

De werknemer contacteert in eerste instantie de vertrouwenspersoon of de psychosociale preventieadviseur. Binnen de 8 kalenderdagen na dit eerste contact, moet hij gehoord worden en een eerste informatie ontvangen over de verschillende actiemogelijkheden die de interne procedure hem biedt.

- Hij kan er voor kiezen een informele oplossing te zoeken hetzij door de interventie te vragen van de vertrouwenspersoon of de preventieadviseur bij een lid van de hiërarchische lijn, hetzij door aan de vertrouwenspersoon of de preventieadviseur te vragen een verzoeningsprocedure op te starten met de aangeklaagde (en dit zelfs zonder dat er informatie wordt gegeven aan de werkgever of de hiërarchische meerdere). Indien de informele weg niet tot resultaten leidt of wanneer de werknemer hieraan een einde wil stellen, kan hij een met redenen omklede klacht indienen bij de vertrouwenspersoon of de preventieadviseur, nadat hij een persoonlijk onderhoud heeft gehad met één van deze personen. Dit onderhoud is verplicht. De met redenen omklede klacht is een door de werknemer ondertekend en gedateerd document dat de volgende elementen omvat: het verzoek aan de werkgever om maatregelen te treffen om een einde te stellen aan de feiten, de nauwkeurige beschrijving van de feiten die volgens de werkgever constitutief zijn voor geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk, het ogenblik en de plaats waarop elk van die feiten zich heeft voorgedaan en de identiteit van de aangeklaagde.
- De werknemer kan er voor kiezen om onmiddellijk een met redenen omklede klacht in te dienen zonder een op informele wijze een oplossing te zoeken. In dat geval, zal hij eveneens vooraleer deze klacht in te dienen een persoonlijk onderhoud moeten hebben met de vertrouwenspersoon of de psychosociale preventieadviseur.

Indien de met redenen omklede klacht in ontvangst werd genomen door een vertrouwenspersoon, zendt hij deze door aan de bevoegde preventieadviseur. Vanaf het ogenblik dat deze gemotiveerde klacht werd ingediend geniet de werknemer specifieke rechtsbescherming. De werkgever wordt door de preventieadviseur op de hoogte gebracht van het feit dat de klager beschermd is en van de identiteit van de klager. De preventieadviseur onderzoekt de gemotiveerde klacht binnen een termijn van drie maanden (hij zal de personen horen die hij nuttig acht voor de analyse van de situatie. De aangeklaagde moet zo snel mogelijk gehoord worden) en stelt in een verslag aan de werkgever maatregelen voor.

De interne procedure is niet toegankelijk voor een derde die meent het voorwerp te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk vanwege van een werknemer waarmee hij in contact komt tijdens de uitvoering van het werk van die werknemer.

Interventie door de inspectie toezicht over het welzijn op het werk

Indien de feiten van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk doorgaan na het nemen van de maatregelen of indien de werkgever nalaat de nodige maatregelen te treffen, wendt de preventieadviseur zich, na akkoord van het slachtoffer, tot de Inspectie toezicht welzijn op het werk. De werknemer zelf kan zich ook rechtstreeks tot de inspectie richten. De inspectiediensten zullen eveneens trachten de situatie te normaliseren door de maatregelen die door de preventieadviseur werden gesuggereerd of andere maatregelen op te leggen.

Indien de werknemer zich rechtstreeks wenst te wenden tot de inspectie zonder een beroep te doen op de interne procedure van de onderneming, zal de inspectie deze werknemer doorverwijzen naar deze interne procedure indien zij kan toegepast wor-

den. Indien er evenwel geen psychosociale preventieadviseur werd aangeduid en de veiligheid en de gezondheid van de werknemer het vereisen, zal de inspectie de werkgever in gebreke stellen om er één aan te duiden binnen de termijn die zij bepaalt of zal zij individuele of organisatorische maatregelen opleggen om een einde te stellen aan de feiten.

Auditoraat

Wanneer de interventie van de inspectie is mislukt, kan deze dienst een pro-justitia opstellen, dat bezorgd wordt aan de arbeidsauditeur (i.e. persoon die het ambt van openbaar ministerie vervult bij de arbeidsrechtbank).

Elke persoon (werknemer, werkgever, derde) die meent het voorwerp te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel geweld op de arbeidsplaats, kan ook rechtstreeks een klacht indienen bij de arbeidsauditeur.

Rechtbank

De strafrechtelijke procedure - Het arbeidsauditoraat oordeelt zelf over de noodzaak en de opportuniteit om strafvervolgning in te stellen.

Wanneer de auditeur het dossier niet seponereert, kan hij de dader van de feiten, en in bepaalde omstandigheden de werkgever of een lid van de hiërarchische lijn, dagvaarden voor de correctionele rechtbank.

De burgerrechtelijke procedure - Elke persoon (werknemer, werkgever, derde) die meent het voorwerp te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel geweld op de arbeidsplaats, kan onmiddellijk een vordering instellen bij de arbeidsrechtbank om:

- schadevergoeding te bekomen die de schade herstelt die hij geleden heeft door de pesterijen;
- een injunctie van de rechter ten opzichte van de dader te bekomen opdat de feiten zouden stoppen;
- aan de werkgever voorlopige maatregelen op te leggen.

Indien de rechter vaststelt dat de werknemer zich tot hem richt zonder een beroep te doen op de interne procedure die van toepassing was, kan hij aan de werknemer bevelen deze procedure toe te passen en de gerechtelijke procedure opschorten in afwachting van de resultaten van de interne procedure.

Ontslagbescherming

Er werden een aantal beschermingsmechanismen ingesteld opdat de werknemers die menen het voorwerp te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk hun toestand ter sprake durven brengen zonder represailles te moeten vrezen voor hun beroepsloopbaan:

- de werkgever mag de arbeidsrelatie niet beëindigen noch de arbeidsvoorwaarden op ongerechtvaardigde wijze eenzijdig wijzigen;
- de werkgever mag deze handelingen niet stellen tijdens de 12 maanden die volgen op het indienen van de klacht of het afleggen van de getuigenverklaring of na de instelling van de rechtsvordering, en dit tot drie maanden nadat de uitspraak definitief is geworden;

- indien de werkgever desondanks binnen voornoemde termijn de arbeidsrelatie beëindigt of de arbeidsvoorwaarden op ongerechtvaardigde wijze eenzijdig wijzigt, moeten de redenen van de beslissing van de werkgever vreemd zijn aan de klacht, de rechtsvordering of de getuigenverklaring. Hij zal het bewijs van deze redenen moeten leveren voor de rechter bij wie de werknemer een ontslagvergoeding kan vorderen waarvan het bedrag forfaitair is vastgesteld op zes maand bruto-loon of waarvan het bedrag overeenstemt met de werkelijk geleden schade die moet bewezen worden door de werknemer.

De werknemer kan bij de werkgever de reïntegratie in de onderneming vragen, vooraf deze vergoeding te vorderen.

Deze beschermingsmechanismen zijn van toepassing op:

- de werknemers die een met redenen omklede klacht hebben ingediend bij de vertrouwenspersoon, de preventieadviseur;
- de werknemers die een klacht hebben ingediend bij de Inspectie toezicht welzijn op het werk;
- de werknemers die een klacht hebben ingediend bij de politie, het openbaar ministerie of de onderzoeksrechter;
- de werknemers die een rechtsvordering instellen of voor wie een rechtsvordering wordt ingesteld;
- de werknemers die als getuige optreden in de interne procedure of als getuige in rechte.

6. Concrete taak van de werkgever bij geweld door derden

Taak van de werkgever⁹

De werkgever, wiens werknemers bij de uitvoering van hun werk in contact komen met andere personen, dient een risicoanalyse uit te voeren met betrekking tot alle vormen van psychosociale belasting veroorzaakt door deze andere personen. Hij laat zich daarbij bijstaan door de bevoegde preventieadviseur (psychosociale aspecten).

Aan de hand van deze risicoanalyse bepaalt de werkgever welke preventiemaatregelen er dienen genomen te worden.

Tevens dient de werkgever, in samenwerking met de bevoegde preventieadviseur, een analyse uit te voeren van de incidenten op het vlak van psychosociale belasting, die zich bij herhaling voordoen of waarover de preventieadviseur een advies heeft gegeven.

Op grond van deze risicoanalyse, wordt er bepaald welke preventiemaatregelen zullen getroffen worden om de psychosociale belasting te voorkomen of te beheersen.

⁹ Koninklijk besluit van 17 mei 2007 betreffende voorkoming van de psychosociale belasting veroorzaakt door het werk, waaronder geweld.

Register feiten van geweld door derden

Met het oog op de risicoanalyse neemt de werkgever kennis van de verklaringen van de werknemers die opgenomen zijn in een register met feiten van geweld door derden. Dit register wordt bijgehouden door de vertrouwenspersoon of de bevoegde preventieadviseur of door de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk indien de bevoegde preventieadviseur deel uitmaakt van een externe dienst en er geen enkele vertrouwenspersoon werd aangewezen.

Deze verklaringen omvatten een beschrijving van de feiten van geweld, (alook pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk) die werden veroorzaakt door andere personen op de arbeidsplaats en waarvan de werknemer meent het voorwerp te zijn geweest, evenals de data van die feiten. Ze vermeldt de identiteit van de werknemer niet.

Alleen de werkgever, de bevoegde preventieadviseur en de vertrouwenspersoon hebben toegang tot dit register en wordt ter beschikking gehouden van de met het toezicht belaste ambtenaar.

Preventiemaatregelen

De werkgever bepaalt in toepassing van de algemene preventiebeginselen welke preventiemaatregelen moeten getroffen worden om geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk te voorkomen.

Hij stelt deze preventiemaatregelen vast op grond van een risicoanalyse, rekening houdend met de aard van de activiteiten en de grootte van de onderneming.

De bedoelde maatregelen zijn ten minste:

- materiële en organisatorische maatregelen waardoor geweld kan worden voorkomen;
- de procedures van toepassing, wanneer er een melding gebeurt van feiten;
- de specifieke maatregelen ter bescherming van de werknemers die bij de uitvoering van hun werk in contact komen met derden bij de uitvoering van hun werk;
- de verplichtingen van de hiërarchische lijn in de voorkoming van feiten van geweld,
- de voorlichting en de opleiding van de werknemers;
- de voorlichting van het comité.

Sensibiliseren van werknemers

Het onthaal en sensibiliseren van nieuwe werknemers¹⁰ maakt deel uit van het door de werkgever te voeren welzijnsbeleid. Het lid van de hiërarchische lijn dat door de werkgever werd aangeduid om dit onthaal te organiseren, vergewist er zich van of aan alle nieuwe werknemers alle nodige inlichtingen en instructies werden verstrekt, met betrekking tot het welzijn op het werk. In deze sensibilisatie is het uiteraard belangrijk dat de verschillende verantwoordelijkheden kenbaar worden gemaakt.

¹⁰ Koninklijk Besluit van 25 april 2007 betreffende het onthaal en de begeleiding van werknemers met betrekking tot de bescherming van het welzijn bij de uitvoering van hun werk.

7. Regels op Europees niveau

7.1. Kaderovereenkomst van 2007

In 2007 sloten de Europese sociale partners een kaderovereenkomst ter bestrijding van agressie en geweld en pesten op het werk. (bron/ www.prima-ef.org)

Doel

In dit richtlijnendocument wordt een overzicht gegeven van de kernprincipes van 'best practice' met betrekking tot interventies bij geweld op het werk door derden (geweld door klanten) en pesten (mobbing) zoals gedefinieerd binnen het Europees kader voor de aanpak van psychosociale risico's (PRIMA-EF). Het doel is om organisaties, sociale partners en experts die een dergelijke interventie op Europees of internationaal niveau willen implementeren een referentiepunt te bieden.

Benaderingen voor de preventie van geweld en pesten op het werk

Bij benaderingen voor de aanpak van psychosociale risico's wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen benaderingen die zijn georiënteerd op de organisatie, de taak of het individu.

Daarnaast wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende fases van preventie, namelijk primaire, secundaire en tertiaire preventie. Primaire interventies zijn per definitie proactief en gericht op het verkleinen van de kans op geweld of pesten op het werk. Hiertoe behoren bijvoorbeeld beleid en plannen van aanpak gericht op het bestrijden van pesten, het registeren van geweldsincidenten en het herinrichten van de psychosociale werkomgeving. Secundaire interventies zijn tijdige reacties gericht op de ontwikkeling van vaardigheden van werknemers om met psychosociale risico's om te gaan. Interventies bij geweld of pesten kunnen bijvoorbeeld trainingen, personeelsenquête's of conflictoplossingen zijn. Tertiaire interventies zijn gericht op het beperken en herstellen van schade als gevolg van pesten en geweld. Daartoe behoren bijvoorbeeld bedrijfsovereenkomsten, maar ook nazorg, counseling en therapie.

Kernaspecten van interventies gericht op het voorkomen en beperken van pesten en geweld op het werk

In het kader van PRIMA-EF is er pan-Europees onderzoek verricht en zijn er gesprekken gevoerd met experts om de kernaspecten van succesvolle interventies te identificeren alsmede aspecten waarmee rekening moet worden gehouden bij het bestrijden van pesten en geweld op het werk.

Pesterijen en geweld door derden zijn multidimensionale verschijnselen. Om pesterijen en geweld op het werk te voorkomen en te beperken is een integrale benadering nodig met acties op individueel niveau, functieniveau, organisatie niveau en sociaal niveau. Een preventieve aanpak dient daarbij prioriteit te krijgen.

De basis voor de bestrijding van geweld op het werk wordt gevormd door nultolerantie voor alle vormen van lichamelijk en geestelijk geweld, zowel op de werkplek als daarbuiten.

De planning van interventies dient te worden gebaseerd op kennis over de oorzaken en escalerende aard van pesten en geweldsituaties, opgedaan uit onderzoek of op basis van wetenschappelijke theorieën.

- Er moet een goed uitgevoerde situatieanalyse of risico-inventarisatie aan de interventie ten grondslag liggen.
- Interventies moeten worden toegespitst op de specifieke problemen en behoeften (bijvoorbeeld aan training) van de betrokken organisaties en personen.
- Het is van cruciaal belang dat leidinggevendenden de doelstellingen en implementatie van interventies steunen en faciliteren.
- Iedereen die is betrokken bij een interventie moet eigenaar zijn van het proces. Personeel gespecialiseerd in gezondheid en veiligheid op het werk vormt een goede partner om mee samen te werken, evenals vakbonden.
- Er dient een evaluatiestrategie te worden ontwikkeld die duidelijk is gekoppeld aan de beschreven doelen van de interventie en de gesignaleerde problemen.
- De interventie moet worden geëvalueerd aan de hand van diverse methodes (bijvoorbeeld enquêtes of (groeps-) gesprekken). Welke er precies worden gebruikt is afhankelijk van de omvang en de beschikbare middelen van het bedrijf.
- Ook de kwaliteit en effectiviteit van de implementatie van de interventie moet systematisch worden beoordeeld.

Pesten op het werk: richtlijnen voor 'best practice'

Er bestaan grote verschillen wat betreft de erkenning van, en kennis over pesten op het werk zowel tussen de EU-lidstaten, als tussen organisaties binnen één land.

- De bewustwording en erkenning van pesten moeten worden gestimuleerd. Als het probleem niet voldoende wordt herkend en erkend, kan er mogelijk weerstand tegen interventies ontstaan. Interventies kunnen alleen slagen wanneer werknemers er klaar voor zijn.
- Pesten op het werk moet worden beschouwd als een probleem in de werkomgeving. Preventie en bestrijding moeten zich richten op het reduceren van de kans op pesten op de werkplek door aandacht te besteden aan psychosociale risico's, de sfeer op het werk, de organisatiecultuur en de manier van leiding geven. Op personen gerichte initiatieven hebben zelden succes.
- Organisaties dienen te beschikken over beleid en gedragscodes en heldere, praktische procedures voor het voorkomen en bestrijden van pesten.
- Leidinggevendenden moeten worden getraind in het op verantwoordelijke en juridisch correcte wijze oplossen van problemen met pesten.
- Leidinggevendenden, werknemers en organisaties moeten competenties en vaardigheden ontwikkelen voor de bestrijding van pesten op het werk.
- Externe adviseurs die zijn betrokken bij een interventie met betrekking tot pesten moeten hun taak neutraal en onpartijdig vervullen.

Geweld op het werk door derden: richtlijnen voor 'best practice'

- Alle werkplekken waar de kans op geweld door derden groot is, moeten beschikken over gedragscodes, richtlijnen en crisisplannen voor het voorkomen en bestrijden van geweld.
- Alle medewerkers dienen te worden getraind in de omgang met gewelddadige incidenten.
- Het systematisch registreren en onderzoeken van geweldsincidenten vormt een belangrijke grondslag voor de preventie van geweld. Ook psychologisch geweld moet worden gerapporteerd.
- Bij de risico-inventarisatie moet onder andere worden gekeken naar de werkomgeving, beveiligingsvoorzieningen, de personeelsbezetting, de werktaken, richtlijnen en trainingen.
- Voor verschillende sectoren/beroepen (bijvoorbeeld de politie of verzorgers van mensen met dementie) zijn andere methodes nodig.
- Klanten en cliënten moeten eveneens leren zich niet agressief of gewelddadig op te stellen.

Pesten en geweld op het werk zijn omgeven door schaamte en schuldgevoel. Om correct met pesten en geweld door derden om te gaan, is het nodig dat op de werkplek niet in termen van schuld wordt gedacht.

Nieuwe inzichten: de sleutel tot succes

Organisaties en experts die interventies willen uitvoeren om pesten en geweld op het werk te voorkomen of te bestrijden, moeten de volgende punten in overweging nemen als zij een succesvolle en effectieve interventiestrategie willen implementeren.

- De bereidheid tot verandering van de organisatie - De bereidheid tot verandering en het verzet tegen verandering binnen de organisatie hebben invloed op de slagingskans en effectiviteit van interventies. Daarom is het belangrijk dat een organisatie het initiatief tot interventie vanaf het begin steunt en blijft steunen. Pesten en geweld zijn gevoelige onderwerpen voor de betrokken organisaties en personen, waardoor de kans op weerstand tegen interventies toeneemt.
- Realistische interventiestrategie - Een interventiestrategie moet haalbare oplossingen bieden die in de dagelijkse bedrijfspraktijk kunnen worden ingebouwd, zodat de implementatie over langere termijn eenvoudiger en succesvoller verloopt.
- Complete interventiestrategie - Om pesten en geweld op het werk met succes te voorkomen en te bestrijden, moet de interventiestrategie elementen bevatten uit alle drie de interventieniveaus – primaire, secundaire en tertiaire preventie.
- Doorlopende verbetering - Pogingen om psychosociale risico's en pesten en geweld op het werk effectief te bestrijden moeten niet op zichzelf staan, maar moeten worden ingebed in de dagelijkse bedrijfsvoering. Op die manier ontstaat er een cyclus van doorlopende verbetering, die zal leiden tot een gezondere werkomgeving.

7.2. Europese aanbevelingen bestrijden geweld en discriminatie op werkvloer

Europese werkgevers en werknemers organisaties hebben op 30 september 2010 in Brussel gezamenlijk aanbevelingen gesteld om geweld en intimidatie van derden op werk aan te pakken. De richtlijnen zijn ondertekenend door de Europese sociale partners in de gezondheidszorg (EPSU, HOSPEEM), onderwijs (ETUCE en EFEE), lokale en regionale overheden (CEMR, EPSU), handel (EuroCommerce, UNI Europa) en particuliere beveiligingssectoren (CoESS). Bianka Stege senior adviseur Europese Zaken heeft in haar functie als algemeen secretaris van de Europese Federatie van Onderwijs Werkgevers (EFEE) deze aanbevelingen ondertekend.

Onderzoek van the Eurofound (Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden) heeft uitgewezen dat 1 op de 20 werknemers in de EU is blootgesteld aan geweld op het werk en dat in 3 van de 4 gevallen het geweld werd gepleegd door iemand buiten het werk.

Het doel van de aanbevelingen is om geweld en intimidatie te verminderen en te voorkomen door het stellen van concrete maatregelen, zoals:

- een grotere bewustwording en inzicht in de problematiek onder werkgevers, werknemers en de overheid (zoals gezondheidsinstellingen, de politie)
- de risico's in verband met geweld door derden in verschillende werkplekken en jobfuncties in kaart te brengen en correct beoordelen
- het trainen van managers en werknemers om geweld van derden te voorkomen en, indien nodig, het probleem te managen
- het opzetten van beleid en systemen voor het monitoren, rapporteren en onderzoeken van incidenten en het verlenen van steun aan slachtoffers.

Het doel is dat de sociale partners de aanbevelingen onder de aandacht brengen in de Europese lidstaten op nationaal, regionaal en lokaal niveau. In 2012 zullen de betrokken Europese werkgevers en werknemersorganisaties een voortgangsrapport publiceren en in 2013 zal een afsluitende gezamenlijke evaluatie plaatsvinden.¹¹

¹¹ EPSU, UNI europa, ETUCE, HOSPEEM, CEMR, EFEE, EuroCommerce, CoESS (2010). European Social Dialogue: multi-sectoral guidelines to tackle third-party violence and harassment related to work. 5 p.
<http://www.caop.nl/kenniscentrum/detailweergave/thema/europa/entiteit/nieuws/details/europese-aanbevelingen-bestrijden-geweld-en-discriminatie-op-werkvloer.html>;
http://www.beswic.be/nl/news_board/europe_social

Hoofdstuk 3

Agressiepreventiebeleid in de praktijk

In hoofdstuk drie staan we in een eerste deel stil bij een aantal concrete maatregelen uit de cases die deel uitmaken van hun beleid rond beheersing van agressie door derden. Het gaat om organisatorische maatregelen, fysieke / technopreventieve maatregelen, maatregelen met betrekking tot de dienstverlening aan klanten, personeelsmaatregelen en maatregelen van samenwerking met andere instanties.

Vervolgens bekijken we het theoretisch model van de veiligheids- of preventiepiramide en de veiligheidsketen dat bij de benadering van agressieproblemen gehanteerd wordt.

De informatie van de cases wordt vervolgens beknopt in schema's weergegeven die rekening houden met de indeling uit de veiligheidspiramide / veiligheidsketen (fundamentele preventie, algemene preventie, specifieke preventie, curatieve maatregelen) en met de indeling van genomen maatregelen naar een aantal domeinen (organisatorische maatregelen, fysieke/technopreventieve maatregelen, maatregelen met betrekking tot de dienstverlening aan klanten, personeelsmaatregelen en maatregelen van samenwerking met andere instanties).

In het volgende deel van hoofdstuk drie wordt de alomvattende procesmatige aanpak van enkele cases in detail toegelicht.

Tot slot eindigt hoofdstuk drie met globale conclusies over de invoering en de toepassing van een agressiepreventie of agressiebeheersingsbeleid in de bestudeerde cases.

1. Beschrijving van belangrijke concrete maatregelen bij de cases

In het volgende onderdeel wordt een aantal concrete maatregelen uit de cases beschreven die deel uitmaken van het beleid rond beheersing van agressie door derden. Daarbij is het belangrijk om de volgende punten op te merken.

- In dit deel worden vooral de in het oog springende maatregelen van de cases beschreven. In deel 3 worden de maatregelen per case in een overzichtelijk schema geschetst die door de respondenten werden vermeld. Deze schema's tonen geen exhaustieve lijst van alle maatregelen die in de bestudeerde cases van toepassing zijn.
- De maatregelen worden in deel 1 beschreven volgens de domeinen waarop ze van toepassing zijn: organisatorische maatregelen, fysieke / technopreventieve maatregelen, maatregelen met betrekking tot de dienstverlening aan klanten, personeelsmaatregelen en maatregelen van samenwerking met andere instanties.
- Sommige maatregelen zijn niet zomaar in te delen in één domein van maatregelen, maar vormen een combinatie van domeinen en werken bijvoorbeeld preventief én curatief.

De beschreven maatregelen zijn de volgende:

- Organisatorische maatregelen
 - Ondersteuning door collega's en leidinggevenden
 - Bereikbaarheid van de ondersteuning
- Fysieke / technopreventieve maatregelen
 - Alarmsystemen
 - Fysieke barrières en vluchtwegen
 - Inrichting van de werkomgeving
- De dienstverlening aan klanten
 - Oog voor producten en diensten
 - Kanaliseren van de klantenstroom
 - Communicatie met oog op vlotte dienstverlening
 - Onthaal van klanten
 - Beperking van de anonimiteit van klanten
 - Communicatie met klanten over "spelregels"
- Personeelsmaatregelen
 - Opleiding van het personeel
 - Opleiding plus sensibilisering van het personeel
 - Veiligheidsprotocol en aanbevelingen
 - Werkorganisatie en personeelssamenstelling
 - Nazorg
 - Sociaal overleg
- Samenwerking met andere instanties
 - Samenwerking met politie en scholen
 - Samenwerking op de arbeidsmarkt
 - Buurtinformatienetwerk

1.1. Organisatorische maatregelen

1.1.1 Ondersteuning door collega's en leidinggevenden

In de meeste organisaties wordt bij agressie door derden ondersteuning voorzien door andere functies binnen de organisatie.

De Lijn: ondersteuning vanuit de organisatie

De lijncontroleurs

De ondersteuning vanwege lijncontroleurs is één van de meest in het oog springende maatregelen en één van de maatregelen waar de medewerkers zich volgens De Lijn ook het meest bij betrokken voelen.

Bij ministerieel besluit van 16 juli 2008 (publicatie B.S. 5 augustus 2008) werd de vergunning aan De Lijn verleend tot het organiseren van een veiligheidsdienst en het uitoefenen van activiteiten bestaande uit toezicht op en controle van personen met het oog op het verzekeren van de veiligheid op al dan niet voor het publiek toegankelijke plaatsen met uitsluiting van bewakingsagenten op werkposten die een café- of dansgelegenheid uitmaken en winkelinspecteurs. Per 2 maart 2009 is de lijncontrole, de veiligheidsdienst, van start gegaan.

Op 31 december 2011 waren er 271 lijncontroleurs en 9 leidinggevenden in de dienst. De controleurs dragen een uniform met het Vigilis-teken, het officieel logo van een veiligheidsagent. De activiteiten van de veiligheidsdienst van De Lijn dienen ongewapend, zonder handboeien, zonder spuitbus, zonder hond en zonder paard, uitgeoefend te worden.

De lijncontroleurs mogen hun bijzondere bevoegdheden uitoefenen op de volgende locaties:

- alle publiek toegankelijke plaatsen, toebehorend aan De Lijn
- de voertuigen van De Lijn en de voertuigen van exploitanten
- de gedefinieerde bovengrondse bus- en tramstations, waaronder ook alle haltes, en de ondergrondse pre-metrostations

Bijna alle baancontroleurs en de 82 extra aangeworven lijncontroleurs volgden de wettelijk voorziene opleidingen en behaalden de nodige attesten, namelijk positief advies op het gedetailleerd veiligheidsonderzoek, psychotechnisch attest, algemeen bekwaamheidsattest bewakingsagent en bekwaamheidsattest veiligheidsagent.

De Lijn opteerde bij de oprichting van haar veiligheidsdienst voor een maximale integratie van de sociale veiligheidstaken van haar lijncontroleurs in hun overige verantwoordelijkheidsdomeinen. Ze dienen te signaleren wat ze zien en horen op het terrein van chauffeurs, reizigers, derden, enzovoort, en dienen aanbevelingen te formuleren om de dienstverlening te verbeteren. De lijncontroleurs worden ingezet in vier verantwoordelijkheidsdomeinen:

- Kwaliteit: controle van de kwaliteit van de dienstverlening zowel ten aanzien van het geregeld vervoer als leerlingenvervoer (= een bijzondere vorm van geregeld vervoer).

- Interventie en assistentie: zowel aan klanten als aan chauffeurs (bijvoorbeeld herstellen van de dienstregelmaat, bijstand bij ongevallen, ondersteuning bij evenementen, ...). Hieronder valt ook het verantwoordelijkheidsdomein verkeersveiligheid: snelle interventie bij verkeersongevallen (zo snel mogelijk normaliseren van de situatie: opvang slachtoffer, normaliseren dienstverlening, ...).
- Fraude: controle van de reizigers op het hebben van een geldig vervoersbewijs om zwartrijden tegen te gaan.
- Sociale veiligheid: preventieve aanwezigheid op de voertuigen in de aandachtsbuurten gedetecteerd door de Veiligheidsmonitor van De Lijn en snelle interventie bij incidenten (zo snel mogelijk normaliseren van de situatie: opvang slachtoffer, normaliseren dienstverlening, ...).

De controleurs hebben de volgende bevoegdheden: opleggen van een administratieve geldboete; uitschrijven van een proces-verbaal bij de vaststelling van bepaalde inbreuken op de wegcode; controleren van de identiteit; een reiziger met dwang van een voertuig verwijderen; vatten (d.w.z. een halfuur staande houden) van personen bij een wanbedrijf of misdaad; uitvoeren van een veiligheidscontrole (d.w.z. een oppervlakkige aftasting van een reiziger en zijn bagage door iemand van hetzelfde geslacht). Bij de uitoefening van hun taken werken de controleurs samen met de politiediensten. Zo lichten ze altijd de politie in als ze een wanbedrijf of misdaad vaststellen. Bij ernstige incidenten vragen ze bijstand van de politie.

De inzet van de lijncontroleurs in deze verantwoordelijkheidsdomeinen, wordt bepaald door de provinciale noden en beleidsprioriteiten ter zake. Het is niet de bedoeling om ervoor te zorgen dat de controleurs meer bevoegdheden zouden krijgen. De Lijn wil niet in de plaats van de politie treden.

Afhankelijk van de vervoersmodi (tram, bus, metro) en de regio (stedelijk of landelijk gebied) worden de functies anders ingevuld. In de stad zijn de taken soms over meerdere controleurs verdeeld, zo geven de werknemersafgevaardigden mee.

Sinds 2 maart 2009 zijn er 13 reizigers gevat door lijncontroleurs. Het wettelijk kader voor vattingen is erg strikt. De lijncontroleurs mogen een reiziger maar een half uur vasthouden tot de politie erbij komt. Meestal is de politie binnen een kwartier aanwezig. De controleurs of de chauffeurs moeten het wanbedrijf zelf gezien hebben om een persoon te mogen vasthouden, maar dat is niet altijd het geval. Zeker controleurs zijn zelf zelden getuige van een wanbedrijf. Het is ook niet evident om iemand fysiek in bedwang te houden, maar de controleurs hebben er wel een opleiding voor gehad.

Van de 37.608 pv's die door de lijncontroleurs in 2008 werden uitgeschreven hadden er 1.745 betrekking op asociaal gedrag, 95% op zwart en grijs rijden en 5% op overlast.

Rekening houdende met de operationele doelstellingen aangaande sociale veiligheid die in de beheersovereenkomst 2011 – 2015 zijn opgenomen, zijn twee verantwoordelijkheidsdomeinen van belang, namelijk fraude en sociale veiligheid. Zoals de beheersovereenkomst 2011 – 2015 in operationele doelstelling 7.13 vermeldt, streeft De Lijn naar een jaarlijkse toename van 5% van het aantal gecontroleerde reizigers per jaar. Deze streefwaarde wordt geïntegreerd in de planning van de inzet van de lijncontroleurs.

De Lijn wijst erop dat de chauffeurs het optreden van de lijncontroleurs waarderen, maar tegelijk soms wel erg hoge en niet altijd even realistische verwachtingen ten overstaan van de lijncontroleurs hebben. Het is ook niet duidelijk welk effect de lijncontrole precies heeft. Men kan niet nagaan wat het effect zou zijn, mocht de controle er niet zijn. De Lijn beklemtoont daarom het geheel en samenspel van maatregelen. Verschillende maatregelen worden ingezet om een effect voort te brengen op lange termijn of als permanente maatregelen.

De dispatching en de interventievoertuigen

Een aantal andere maatregelen ondersteunt de efficiënte en effectieve inzet van de lijncontroleurs.

- De permanente bezetting van de ondersteunende chauffeursdispatching tijdens de werkuren
- Het gebruik van snelle interventievoertuigen (moto's en wagens) door de lijncontroleurs;
- Een track & trace systeem op de interventievoertuigen zodat de dichtstbijzijnde ploeg bij een incident kan ingrijpen

De lijnspotters en een tweede persoon als begeleider

Andere ondersteuning met bijkomend personeel wordt voorzien met de systemen van lijnspotters en een tweede persoon op het voertuig.

- Lijnspotters of lijntoezichters zijn 74 gemeenschapswachten die exclusief op het openbaar vervoer worden ingezet in meerdere steden en gemeenten. Door een verhoogde aanwezigheid op het terrein kunnen mogelijke conflictsituaties, storend gedrag en vandalisme voorkomen worden en zal het veiligheidsgevoel van zowel chauffeurs als reizigers verhogen.
- Een tweede persoon op het voertuig wordt ingezet in Gent (10 personen), Antwerpen (10 personen) en Vlaams-Brabant (5 personen). De personeelsleden die de functie van tweede persoon op het voertuig uitoefenen, dragen de functienaam "begeleider". Ze staan de chauffeur bij en zorgen voor ondersteuning van de reizigers. Ze begeleiden bijvoorbeeld een chauffeur op de eerste werkdag nadat deze agressie heeft meegemaakt. Als ze niet gebonden zijn aan een chauffeur, rijden ze gemiddeld met twaalf voertuigen per dag mee in een bepaalde regio.

Apothekerskringen

In Antwerpen zijn er apotheken met meerdere personeelsleden maar ook éénpersoonsoorzaken waar alleen de eigenaar-titularis werkt. Voor ondersteuning onderling kunnen de apothekers sinds 2005 beroep doen op de kringwerking. In het kader van preventie rond agressie door derden bieden de leden van de diverse kringen elkaar ook onderling steun en advies.

In de provincie Antwerpen bestaan er 24 kringen in volgende regio's: Aartselaar, Berchem, Antwerpen centrum, Antwerpen Linkeroever, Antwerpen Noord, Antwerpen Zuid, Boom, Borgerhout, Borsbeek, Brasschaat, Deurne, Ekeren, Essen Kalmthout, Hoboken – Kiel – Wilrijk, Kapellen, Klein Brabant, Lier, Merksem, Mortsel, Niel – Hemiksem – Schelle, Noorderkempen, Schoten, Voorkempen en Wuustwezel.

Doelstelling van de kringwerking was het verdeelde regionale landschap van celkern, wachtkring en apothekerskring transparanter en logischer te maken en zo de onderlinge contacten tussen de collega's te versterken. Finaal moet dit uitmonden in een goed geoliede apothekerskring met telkens een voorzitter, die regelmatig overleg pleegt met collega's, zelf initiatieven ontwikkelt, een centraal aanspreekpunt vormt voor lokale besturen en artsenkringen, campagnes uitwerkt voor patiënten, enzovoort.

De Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen (KAVA) neemt de overkoepelende werking waar en organiseert tweemaal per jaar een bijeenkomst met de kringverantwoordelijken.

Elke kring kan, mits enkele voorwaarden, rekenen op een financiële ondersteuning door KAVA. Verder leveren de kringleden een beperkte eigen bijdrage en kunnen ze beroep doen op sponsoring door derden (farmaceutische bedrijven, ...) voor de uitbouw van de werking. Desgewenst kan een kring ook de hulp van KAVA krijgen om een activiteit uit te werken.

De kringactiviteiten kunnen het volgende omvatten:

- Intercollegiaal overleg: een gesprek met collega's over hoe farmaceutische zorg rond een bepaald onderwerp in de praktijk toegepast kan worden;
- Wetenschappelijke voordrachten in samenwerking met de industrie;
- Informatieavonden over verzekeringstechnische onderwerpen: bijvoorbeeld de verzekeringsplicht (sociaal statuut) en de rechten in de sociale zekerheid van de apotheker; de tewerkstelling van personeel in een apotheek (vanaf de aanwerving tot de loonkost, de sectorale specificiteiten, deeltijdse arbeid), enzovoort;
- Verder stelt KAVA ook presentaties ter beschikking die in de kringwerking voor een eigen voordracht kunnen gebruikt worden: bijvoorbeeld over het geneesmiddelengebruik (geschikt als motiverende inleiding voor overleg met de huisartsen uit de streek voor een gezamenlijke strategie huisarts/apotheker), over de zorgvuldigheidsrichtlijnen rond het afleveren van euthanatica, en over generieken (voor het overleg i.v.m. generieken met de huisartsen uit de buurt van de kring).
- Technopreventief advies over veiligheid in de apotheek in samenwerking met de lokale politie.
- wetenschappelijke kennisverstrekking rond het magistrale voorschrift in samenwerking met de vzw Medisch Farmaceutische Kwaliteitszorg (MFK)
- ontspanningactiviteiten voor de kringleden in samenwerking met KAVA: de Nieuwjaarsreceptie, het Zomerfeest (mei-juni), quiz (november), enzovoort.

Ondersteuning voor slachtoffers bij andere organisaties

De meeste organisaties voorzien de mogelijkheid van ondersteuning van collega's en leidinggevenden op het moment van een agressie-incident. Die ondersteuning wordt door slachtoffers naar verluidt vaak ook als één van de meest cruciale elementen van het beleid ervaren. Vooral steun van collega's wordt als uitermate belangrijk beschouwd.

- Chauffeurs die bij Antwerp Tax de graad van ploegbaas of brigadier hebben, kunnen hun collega-chauffeurs bijspringen, bijvoorbeeld bij een discussie over de

prijs; voor het invullen van documenten bij een verkeersongeval, wanneer een auto zware panne heeft, in de modder gesukkeld is of niet meer start, enzovoort. De dispatching kan nagaan waar een taxi zich bevindt en kan een brigadier sturen. De brigadiers hebben vooral veel ervaring en zijn doorgaans al meer dan 10 jaar in dienst. Ze worden niet speciaal opgeleid voor de begeleiding van hun collega's.

Verder letten sommige organisaties erop dat medewerkers niet of zo weinig mogelijk geïsoleerd dienen te werken, maar omringd zijn door meerdere collega's, zodat het risico op agressie preventief wordt verkleind.

- Bij de VDAB wordt er voor gezorgd dat er meerdere collega's aanwezig zijn bij de ontvangst van werkzoekenden tijdens de avonduren of op het moment dat wordt voorzien dat een moeilijk gesprek met een werkzoekende zal plaats vinden.

Overleg met collega's kan ook als ondersteuning fungeren.

- Op het wekelijks informeel overleg met collega's bij Elektro Taelman op vrijdagavond krijgen de medewerkers een drankje aangeboden, kunnen ze hun hart luchten over wat zij de voorbije week als agressie hebben ervaren en kunnen ze elkaar ondersteuning geven.
- Bij het Heilig Hart Ziekenhuis Leuven is er maandelijks overleg van de verpleging.

1.1.2 Bereikbaarheid van ondersteuning

Diverse organisaties hebben aandacht voor de bereikbaarheid van de ondersteuning en zorgen voor een permanente beschikbaarheid.

- Bij De Lijn is de dispatching bereikbaar tijdens de volledige exploitatietijd.
- bpost heeft een 24 urenwachtdienst van de preventiedienst voor de eerste telefonische opvang of opvang ter plaatse van slachtoffers.
- De taxichauffeurs van Antwerp Tax kunnen permanent, 24 uur op 24 en 7 dagen op 7, terecht bij de centrale dispatching.

1.2. Fysieke / technopreventieve maatregelen

Bij het indijken van agressie door derden nemen organisaties fysieke en / of technopreventieve maatregelen en denken ze daarbij vaak snel aan camerabewaking om het personeel te beveiligen en aan het gebruik van informatica om klanten beter te informeren.

1.2.1 Alarmsystemen: camerabewaking, radionetwerk, gps, alarmknoppen

De Lijn: camerabewaking als preventie en remedie bij agressie

De Lijn koos met haar veiligheidsplan ervoor om de voertuigen uit te rusten met camera's. Eind 2011 zijn er 1131 voertuigen met camera's uitgerust, inclusief voertuigen van exploitanten. Dat is 26,2% van alle voertuigen. Er is ook beslist om elk nieuw voertuig standaard met camerabewaking uit te rusten, ook de nieuwe voertuigen van de exploi-

tanten van De Lijn. In een gewone bus hangen vier camera's, in een gelede bus zes en in een tram acht.

De camera's bestrijken de volledige binnenkant van het voertuig en filmen zonder onderbreking van zodra het voertuig 's ochtends de stelplaats verlaat. Alle beelden worden weggeschreven op een harde schijf. Na zeventig uur worden deze beelden overschreven door nieuwe beelden, tenzij de chauffeur een opname heeft beveiligd.

De Lijn heeft de wetgeving toegepast, zoals de regelgeving inzake de aangifte van de camerabewaking aan de privacycommissie en het gebruik van het pictogram camerabewaking. Een procedurehandboek camerabewaking werd voorgelegd aan alle ondernemingsraden en trad in voege begin 2009. Ondertussen werd eveneens een onderhoudsprocedure van de camerabewaking uitgewerkt. Een jaarlijkse update van het procedurehandboek is voorzien.

Aan de politiediensten werd de procedure tot opvragen van camerabeelden bij De Lijn gecommuniceerd. In 2009 werden 361 aanvragen tot het uitlezen van camerabeelden ingediend bij De Lijn. In 2010 waren dit er 500.

Volgens De Lijn is de camerabewaking één van de maatregelen waar de chauffeurs zich het meest betrokken bij voelen. De maatregel wordt gewaardeerd, maar er wordt ook veel van verwacht en het leidt tot debat en discussie bij het personeel.

Verschillende voertuigen van De Lijn zijn ook uitgerust met andere belangrijke technopreventieve maatregelen zoals een radionetwerk en GPS-verbinding en een alarmsysteem. Door de installatie van radio op de voertuigen kan de chauffeur in geval van een noodsituatie onmiddellijk in contact treden met de dispatching, die de nodige maatregelen kan treffen. De installatie van GPS op de voertuigen heeft als hoofddoel de positie van het voertuig te bepalen op het ogenblik dat een agressie-incident plaatsvindt. De controleploeg alsook de openbare ordehandhavers en de hulpdiensten kunnen zo naar de exacte locatie gestuurd worden. Door positiebepaling van het voertuig kunnen de reizigers ook ingelicht worden over eventuele vertragingen, waardoor frustraties verminderen. Verder kan elk voertuig op elk ogenblik "gezien" worden, wat bijvoorbeeld in geval van kaping belangrijk is. Een chauffeur in nood kan ook met één druk op de knop de alarminstallatie inschakelen. Daardoor wordt de verkeersleiding van De Lijn verwittigd, wordt in het voertuig een flitslicht geactiveerd, beginnen de richtingaanwijzers te branden en verschijnt aan de voor- en de zijkant van het voertuig de boodschap 'SOS politiehulp gevraagd'.

Alarmsystemen bij de andere organisaties

Bij de meeste andere organisaties wordt het gebruik van toegangscontrole en bewaking vermeld.

- De VDAB maakt gebruik van badgelezers voor de medewerkers voor toegangscontrole. Camerabewaking in sommige delen van de kantoren kan helpen bij de preventie van geweld. Consulenta kunnen gebruik maken van alarmknoppen aan hun bureau of van een aparte alarmmuis aan hun PC om mogelijke problemen aan collega's of leidinggevendenden te signaleren. In het computerdossier van een werkzoekende kunnen vermeldingen staan over agressief gedrag: soms opgenomen in de historiek (de chronologische lijst van de acties, bijvoorbeeld een gesprek basisdienstverlening, of bijvoorbeeld in het verslag trajectbegeleiding) of

in de interne info (een veld dat gelinkt is aan de officiële contactgegevens). Hierover bestaan geen uniforme afspraken. Er bestaat geen consensus over de zin van een echt alarm of pop-up die een consulent ervan verwittigt dat de betrokken persoon al eerder agressief geweest is.

- De dienst Security van bpost geeft veiligheidstips aan de kantoren. In de kantoren met open loketten is er camerabewaking en alle kantoren zijn uitgerust met een hold-upknop.
- Alle taxi's van Antwerp Tax zijn uitgerust met een navigatietoestel en een gps trackingsysteem zodat de dispatching permanent kan volgen waar iedere taxi zich bevindt. Iedere taxi beschikt over een stil alarm en een luid alarm dat onder andere met een afstandsbediening door de chauffeur kan worden ingeschakeld. In noodgevallen luistert de centrale via de radio-installatie ook mee naar wat er in een taxi precies gebeurt en kunnen nabije taxi's en de politie meteen op de hoogte worden gesteld. Potentiële overvallers zijn daarvan op de hoogte waardoor overvallen weinig voorkomen. De gesprekken worden evenwel niet opgenomen omwille van de privacywetgeving en kunnen dus de mogelijke bewijslast niet ondersteunen. De GTL, de Nationale Groepering van Ondernemingen met Taxi- en Locatievoertuigen met chauffeur, wijst erop dat het aantal gevallen van agressie op taxibestuurders de laatste jaren niet toegenomen is, wat vooral te danken is aan de betere technische uitrusting van de taxivoertuigen. Steeds vaker wordt een taxi-alarm ingebouwd dat functioneert op basis van het GPS-navigatiesysteem, waardoor tracering van de voertuigen mogelijk is in geval van carjackings. Er bestaan nog andere beveiligings- en alarmsystemen aan boord van de voertuigen. In het Brussels Gewest is in het taxilicht op het dak van de voertuigen een antidiefstalsysteem en een alarmsysteem ingebouwd, dat de chauffeur in geval van agressie kan activeren zodat het volledige taxilicht begint te knipperen. Taxi's zijn overigens overal in België verplicht hun wagens uit te rusten met een alarminstallatie volgens het Koninklijk besluit van 15 maart 1968 houdende het algemeen reglement op de technische eisen waaraan de auto's, hun aanhangwagens en hun veiligheidstoebehoren moeten voldoen (B.S. 28.03.1968) Artikel 76 luidt: "De voertuigen die worden gebezigd voor taxi-diensten moeten uitgerust zijn met een alarmtoestel dat door de bestuurder kan worden bediend." Het alarmsysteem wordt gecontroleerd door de automobielin-spectiediensten bij de zesmaandelijks keuring van de taxivoertuigen. Zwaardere beveiligingssystemen voor het rijdend personeel en de passagiers (een veiligheidsscherm, afgrendeling van de stuurpost, bewakingscamera's,...) werden in België nog niet noodzakelijk geacht.
- Elektro Taelman zal de camerabewaking uitbreiden om diefstal tegen te gaan.
- Verschillende apotheken beschikken over een automatische alarmknop die ze in geval van geweld kunnen gebruiken. In sommige situaties wordt Group 4 Security dan meteen verwittigd. Verschillende apotheken beschikken over camerabewaking. De Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen biedt de mogelijkheid om camera's in groep aan te kopen. Verder beschikken de apotheken over een nachtloket, een gepantserd luik waarlangs de apotheker 's nachts medicijnen aan een patiënt kan doorgeven. Hierbij is geen fysiek contact met de klant mogelijk en is agressie onmogelijk. Voor materiële investeringen inzake veiligheid kunnen de apothekers sinds enkele jaren een aftrek doen bovenop de afschrijving

van de investering. De aanschafkost van de investering wordt over meerdere jaren gespreid en in mindering gebracht van het belastbaar resultaat. De investeringen dienen te gebeuren conform de aanbevelingen van de technopreventie van de lokale politiezone. De apotheker dient bij de politie de nodige inlichtingen in te winnen alvorens de investering uit te voeren.

- De winkels van Media Markt zijn alle uitgerust met camerabewaking en alarmsystemen.

1.2.2 Fysieke barrières en vluchtwegen

Fysieke barrières kunnen helpen om de toegankelijkheid voor publiek te beperken en agressie van derden te voorkomen. Vluchtwegen maken het voor slachtoffer én dader mogelijk om de plaats van agressie te verlaten. Voorbeelden zijn:

- Verschillende voertuigen van De Lijn zijn uitgerust met belangrijke technopreventieve maatregelen zoals een geldkoffer en een flexibel afsluitbare stuurpost. Hierdoor behoudt de chauffeur het volledig contact met de reiziger. De chauffeur kan het contact met de reiziger laten toenemen door het glas in het bovengedeelte van de deur te laten zakken. Als de chauffeur zich op een of andere manier bedreigd voelt, kan hij zich beschermen door het venster elektrisch terug te sluiten.
- Bij de VDAB verrichtte men een security scan van diverse gebouwen en koos men voor een verhoging van de veiligheid en een beperking van de toegankelijkheid, zoals het afsluiten van kantoren, bureaumeubels en computers; brede bureaumeubels of hogere onthaalbalies zodat de agressor de medewerker niet meteen fysiek kan bedreigen; kantoren met twee uitgangen of vluchtmogelijkheden voor personeelslid en dader. In Antwerpen werden diensten gecentraliseerd in één gebouw waarvan het bouwplan werd afgestemd op het agressie- en veiligheidsbeleid in samenwerking met facility en de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk. Dit zorgde er onder meer voor dat er twee 'agressielokalen' zijn voorzien op het gelijkvloers van het gebouw. Deze lokalen zijn geschikt om 'moeilijke' gesprekken te laten doorgaan en beschikken over twee vluchtwegen. Daarnaast wordt er ook een alarmknop voorzien die verbonden is met de receptie.
- Ook bij bpost gaat de voorkeur naar bredere balies, vooral bij de open loketten, en zorgt men voor de nodige vluchtwegen.
- In apotheken sluit men soms een deel van apotheek af of plaatst men brede bureaumeubels of hogere onthaalbalies zodat de agressor de apotheker niet meteen fysiek kan bedreigen. Verder zorgt men voor de nodige vluchtwegen.

Sommige organisaties vermelden expliciet het preventief karakter van een beperkte aanwezigheid van cash geld.

- In een heel aantal kantoren van bpost is het bedrag aan cash geld beperkt.
- Antwerp Tax zorgt er eveneens voor dat cash geld slechts beperkt aanwezig is in de taxi's. Klanten worden aangemoedigd om te betalen met een creditcard of bancontact via een terminal verbonden met het dashboard in de wagen.

- De Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen wijst op de beperking van cash geld in de apotheken door onder meer de betalingen via bancontact en de derdebetalersregeling of regeling betalende derde wat betekent dat de patiënt aan de zorgverlener enkel het remgeld betaalt. Het terugbetaalbare deel van het honorarium ontvangt de zorgverlener rechtstreeks van het ziekenfonds. Deze betaling moet gebeuren binnen de twee maanden, volgend op de maand waarin het ziekenfonds van de zorgverlener een verzamelstaat ontving.

1.2.3 Inrichting van de werkomgeving

Organisaties hechten ook belang aan een aangename werkplek, aangename kleuren voor de inrichting, open concepten voor de ontvangst van klanten, herkenbare uniformen voor het personeel, enzovoort.

- De Lijn: uniform voor chauffeur en uniform met Vigilis-teken voor controleurs (officieel logo voor veiligheidsagent)
- De VDAB: openheid en beperking anonimiteit (kantoren met vensters op de gang om zichtbaarheid te verhogen) en aangename kleuren van de kantoren
- Antwerp Tax: open wagens; geen afgesloten chauffeursplek; verzorgde wagens; uniform voor chauffeur waardoor duidelijk wordt dat chauffeur tot een organisatie behoort
- Elektro Taelman: open winkelconcept met lage balies, lage winkelrekken en aparte ontvangsttafels
- KAVA: inrichting apotheek: open omgeving, aangename kleuren
- Carrefour: vrije winkelruimte; vertegenwoordigers en demonstratiestands mogen de vlotte doorgang van klanten niet belemmeren; na 9 uur 's ochtends niet meer aanvullen van op pallet
- Media Markt: open ruimte in naverkoop waar klant bij medewerker kan zitten om probleem te bespreken, bespreking wordt direct in pc opgeslagen; uniformen voor het winkelpersoneel (rood hemd voor medewerkers van Media Markt, blauw hemd voor medewerkers van Saturn)

1.3. De dienstverlening aan klanten

Verschillende organisaties treffen maatregelen om de dienstverlening aan de klanten te verbeteren. Ze hebben oog voor de verbetering van hun producten en diensten aan de klanten, ze zorgen voor het kanaliseren van de klantenstroom zodat de klanten vlotter bediend worden en ze sleutelen aan hun communicatie met en onthaal van de klanten. Verder nemen ze ook enkele meer restrictieve maatregelen om de interactie met de klanten als organisatie beter in de hand te houden. Zo beperken sommige organisaties de anonimiteit van de klanten en maken ze de klanten duidelijk welke “spelregels” in de organisatie gelden. Het doel van deze maatregelen is potentiële conflicten en agressie te vermijden.

1.3.1 Oog voor producten en diensten

Algemene kwaliteitsbeheersing bij apothekers

Het Koninklijk Besluit houdende onderrichtingen voor de apothekers van 21 januari 2009 bepaalt de taken van een apotheker. Sinds 1 januari 2012 is het kwaliteitshandboek voor de apotheken van kracht. Het Federaal Agentschap voor Geneesmiddelen en Gezondheidsproducten volgt de toepassing op. De modaliteiten zijn vastgelegd in de Gids voor Goede Officinale Farmaceutische Praktijken (GGOFP) die gepubliceerd werd als bijlage aan het KB. Het Kwaliteitshandboek moet vanaf 1 januari 2012 aanwezig zijn in de apotheek onder elektronische vorm en/of op papier.

Het kwaliteitshandboek is een geheel van afspraken, werkinstructies, procedures, protocollen en verslagen en andere in de officina gebruikte documenten zoals die zijn opgesomd in de GGOFP. Ze hebben betrekking op het hele apotheekgebeuren gaande van personeelsbeleid, apotheekuitrusting tot en met de aflevering van geneesmiddelen, medische hulpmiddelen en andere. Het is ook een naslagwerk, waarin zowel wetgeving als richtlijnen opgenomen zijn.

Het handboek is een gestructureerd kwaliteitssysteem dat een optimale kwaliteit nastreeft en bovendien deze kwaliteit traceerbaar en aantoonbaar wenst te maken. Het beschrijven van werkwijzen en -methoden in een kwaliteitshandboek laat toe deze te 'overpeinzen' en af te toetsen of ze in regel zijn met de huidige richtlijnen en normen. Bovendien zet het aan tot een constante verbetering van de werking. Wanneer de apotheker kwaliteitsvol werkt, verhoogt zijn/haar geloofwaardigheid en die van het apothekersberoep in het algemeen.

Apothekers zijn vrij hun eigen kwaliteitshandboek aan te maken zolang dit beantwoordt aan de wettelijke verplichtingen. Ze kunnen ook gebruik maken van MyQualityAssistent, een generieke internettoepassing ontwikkeld door het Centrum Wetenschappelijke Ontwikkeling voor Apothekers van de Algemene Pharmaceutische Bond. Het programma begeleidt de apotheker stap voor stap bij de aanmaak van een eigen kwaliteitshandboek. Men moet dit voorbeeldhandboek vervolledigen met de eigen informatie van zijn/haar officina.

In de Gids voor Goede Officinale Farmaceutische Praktijken zijn er aanbevelingen gewijd aan onder andere het apotheekteam, de lokalen en de uitrusting van de apotheek: hoe met personeel omgaan, hoe het organigram geregeld is, functionerings- en evaluatiegesprekken, welke afspraken maken met groothandels, waar bereidingen klaarge maakt worden, hoe met klachten omgaan, enzovoort.

Het kwaliteitshandboek is een werkinstrument is, waarin de werkwijze van het hele apotheekteam beschreven staat. Het is belangrijk dat iedereen binnen het team op eenzelfde wijze werkt en dat zij ook achter deze werkwijze staan. Ideaal werkt iedereen van het team mee aan de realisatie van dit kwaliteitshandboek, eerder dan dat hun een werkwijze wordt opgelegd. Dit komt de betrokkenheid van alle medewerkers ten goede en zal door het merendeel opgevat worden als een blijk van waardering.

Het kwaliteitshandboek vraagt dat elke medewerker een functieprofiel heeft. Alleen dat al zorgt er voor, dat voor medewerkers duidelijk omschreven is wat er van hen verwacht wordt en hoe er gewerkt dient te worden. Het voordeel hiervan is dat iedereen weet wat zijn of haar taken zijn, wat er van eenieder verwacht wordt en wat ieders verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn.

Een kwaliteitshandboek is een dynamisch werk dat doorheen de tijd moet geëvalueerd en desnoods aangepast worden. Daarom zijn de documenten niet onbepaald geldig. Voor een hoofdstuk is de maximale geldigheidstermijn 5 jaar en voor een procedure 3 jaar. De bijlagen zijn voornamelijk informatie- of registratiedocumenten. Hiervoor is de bepaling van een geldigheidsduur vaak niet van toepassing.

In het handboek staat niets expliciet vermeld in verband met agressie door klanten, maar het kan als kader worden gehanteerd om bepaalde aanbevelingen aan het personeel hieromtrent mee te geven.

Op maat benadering van werkzoekenden bij de VDAB

De VDAB wil alle werkzoekenden een gepast traject naar werk aanbieden, rekening houdend met het profiel en de specifieke noden van elk individu. Daarom optimaliseerde de VDAB zijn dienstverlening sinds januari 2010.

De organisatie gaat van een “sluitende aanpak” naar een “sluitend maatpak”. Het sluitend maatpak richt zich naar alle werkzoekenden, maar de intensiteit van de bemiddeling of begeleiding wordt aangepast aan de behoeften van de werkzoekende.

Deze evolutie kadert binnen het werkgelegenheids- en investeringsplan (WIP) dat de Vlaamse regering en de Vlaamse sociale partners op 18 december 2009 afgesloten hebben om de negatieve impact van de crisis te keren. Centraal staan meer kansen voor jongeren, ouderen, kansengroepen en kwetsbare werknemers. Het sluitend maatpak voor alle werkzoekenden is hier een concrete invulling van.

Bij de nieuwe maatgerichte aanpak wordt nagegaan aan welke dienstverlening de werkzoekende precies nood heeft. De consulent zal bij het bepalen van het geschikte traject voor de werkzoekende kunnen kiezen voor een lichte (automatische) bemiddeling, een intensief bemiddelingstraject of een intensief begeleidingstraject. Daarbij kan de consulent steeds kiezen tussen verschillende communicatiekanalen bij contactname en het uitvoeren van een bepaalde actie met de werkzoekende. Binnen het werkzoekendendossier is een specifieke flap toegevoegd waarin VDAB-consulenten eventuele indicaties van belemmerende randvoorwaarden kunnen aangeven.

- Voor zelfredzame werkzoekenden volstaat wellicht een lichte / automatische bemiddeling, eventueel aangevuld met éénmalige bemiddelingsacties. Op die manier blijft er meer ruimte over voor personen die wel nood hebben aan een intensievere bemiddeling of begeleiding.
- Werkzoekenden die zich op de arbeidsmarkt kunnen begeven, maar toch een intensievere aanpak nodig hebben inzake bemiddeling, krijgen ondersteuning via een bemiddelingstraject. Tijdens dit traject staan het aanreiken van vacatures en het ondersteunen van actief sollicitatiegedrag centraal. Intensieve bemiddeling door de VDAB is geen nieuw gegeven, het bemiddelingstraject is dat wel.
- Werkzoekenden die zich nog niet op de arbeidsmarkt kunnen begeven, krijgen een intensief begeleidingstraject aangeboden. Tijdens dit traject worden eerst en vooral de aanwezige belemmeringen en problemen verholpen via remediërende acties zoals opleiding, sollicitatietraining en oriëntatie. Vacatures zoeken en actief solliciteren komen ook hier aan bod.
- Alle werkzoekenden zijn ten laatste negen maanden na inschrijving opgenomen in een intensief bemiddelings- en/of begeleidingstraject.

De VDAB bereikt nu de werkzoekenden met vacatures, uitnodigingen en voorstellen van acties via verschillende communicatiekanalen. De VDAB maakt gebruik van brieven, telefoon, e-mails en sms'en. Werkzoekenden worden ook gesensibiliseerd en gestimuleerd om zichzelf in te schrijven via de website of via het gratis nummer 0800 30 700. Op die manier kunnen de consulenten in de werkwinkels hun tijd maximaal besteden aan werkzoekenden of acties waarbij een face-to-face contact een echte meerwaarde biedt of noodzaak is. Daarnaast blijft iedereen welkom in de werkwinkel om vacatures te zoeken, vragen te stellen of voor hulp bij het zoeken van een nieuwe job. Elke contactname door de VDAB is belangrijk voor de werkzoekende, ongeacht het moment waarop dit gebeurt en het kanaal waarlangs de communicatie verloopt. Verder worden vacatureverwijzingen en –mededelingen strikter opgevolgd. Daardoor kan men de werkzoekenden zo snel mogelijk een passende dienstverlening aanbieden.

1.3.2 Kanaliseren van de klantenstroom

Diverse bedrijven treffen maatregelen om de klantenstroom vlot te kanaliseren en aldus de dienstverlening vlotter te laten verlopen zodat dit in principe mogelijke conflicten of agressie zou kunnen voorkomen. Voorbeelden zijn het kanaliseren van de klantenstroom met fysieke ingrepen, via de taakverdeling tussen personeelsleden en/of met het gebruik van informaticasystemen.

- Vanaf 21 september 2009 verwacht De Lijn van de reizigers dat ze vooraan instappen om het comfort en de veiligheid te verhogen en zwartrijden te voorkomen. Vooraan instappen zorgt voor een vlottere doorstroming. Omdat iedereen sneller in- en uitstapt, rijden de bussen stipter. Passagiers moeten niet meer wachten tot anderen uitgestapt zijn. Ze moeten zich geen zorgen maken over wie er voorrang heeft bij het in- en uitstappen. Als reizigers vooraan instappen, zien ze meteen waar er nog vrije zitplaatsen zijn. De chauffeur weet ook meteen dat een persoon een geldig vervoerbewijs heeft. Door het contact met alle reizigers weet de chauffeur ook wie er in zijn bus zit en vermindert de anonimiteit.
- Bij de VDAB kunnen werkzoekenden in alle werkwinkels informatie verkrijgen, maar de begeleiding vindt in één en dezelfde werkwinkel plaats. Zo is de klantenstroom beter te overzien en kan een werkwinkel een betere relatie met de werkzoekende opbouwen wat tegelijk ook de veiligheid verhoogt. De meeste contacten met werkzoekenden worden gepland op afspraak zodat er geen onduidelijkheid is over het moment waarop een werkzoekende geholpen wordt. Tegelijk is dit voor sommige klanten, die vinden dat zij steeds onmiddellijk moeten worden geholpen, een reden om misnoegd te zijn.
- bpost voorziet aparte balies voor bepaalde verrichtingen in de postkantoren en aparte balies voor de Electrabel-dienstverlening, die de organisatie voor een deel op zich neemt. Op deze manier kunnen de klanten vlotter bediend worden.
- In 25 tot 30% van de gevallen rijdt Antwerp Tax “op rekening” voor min of meer vaste klanten uit de maritieme sector. Verder reserveren klanten vooral telefonisch een taxi, veel meer dan dat ze bijvoorbeeld een taxi nemen op een vaste standplaats in de stad. Antwerp Tax maakt voor het kanaliseren van de klantenstroom dan ook veelvuldig gebruik van ICT. De klant kan de dispatching permanent telefonisch bereiken. Speciale reserveringen, bijvoorbeeld voor vervoer van personen met een beperking, kunnen ook via telefoon of email worden behandeld. Antwerp Tax stelt verder een gratis mobile app voor iphone, android en pc

ter beschikking waarmee de klant makkelijk een taxi kan vinden, bestellen en opvolgen. Dankzij GPS-positionering van het wagenpark kiest de computersoftware van de dispatching ook het meest nabije of het best geschikte voertuig, rekening houdend met de wensen van de klant.

- Om de klanten zo vlot mogelijk te bedienen hebben de medewerkers van Elektro Taelman een gespecialiseerd takenpakket. Zo is een deel van de medewerkers gespecialiseerd in het helpen van klanten bij de aankoop van witgoed (wasmachines, koelkasten en kleine huishoudtoestellen), bruingoed (geluids- en beeld-elektronica), grijsgoed (ICT- en telecommunicatie-apparaten zoals computers, telefoons, faxapparatuur, printers, scanners, enzovoort) en keukenmateriaal. In de winkel zijn ook meerdere servicepunten of balies voorzien van Telenet voor de Telenet-dienstverlening zodat klanten niet te lang hoeven te wachten. Verder is er een aparte herstelbalie zodat ook deze klanten snel geholpen kunnen worden, maar op een discrete manier zodat hun mogelijke ongenoegen niet meteen de sfeer onder de andere klanten kleurt. Doorgaans verloopt het kanaliseren van de klantenstroom via deze interne taakverdeling tussen medewerkers vlot, maar sommige klanten hebben niet altijd begrip voor dit systeem en zijn soms misnoegd als ze merken dat andere klanten voor een ander product sneller geholpen worden dan hen.
- De apotheken proberen eveneens de klantenstroom te kanaliseren, bijvoorbeeld met een snelkassa voor de verkoop van eenvoudige producten; een discrete ontvangstplaats voor discrete besprekingen met een patiënt zoals verplicht door het KB van 2009 en een aparte bedieningstoog voor klanten die meer zorg vergen of voor ingewikkelde producten. Op een wachtkaart worden de wachtdiensten vermeld. Buiten de normale daguren worden patiënten via het Rode Kruis of een website met een systeem van geolocatie naar de dichtstbijzijnde apotheek geleid.

Via wachtdiensten en geolocatie meteen bij de dichtstbijzijnde apotheek

Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen regelt de wachtdiensten voor de apotheken van het grootste deel van de provincie Antwerpen en probeert via de wachtkaarten aan de apothekers en met het geïnformatiseerde systeem van de geolocatie de patiënten die dringend een apotheek zoeken tijdens de wachturen op een snelle manier te kanaliseren naar de dichtstbijzijnde apotheek. Andere betrokken instanties bij de wachtdiensten zijn: de Orde der apothekers, de provinciale geneeskundige commissie, de politie en het Rode Kruis. De wachtdiensten worden wekelijks bekend gemaakt, maar alle wachten worden voor een periode van zes maanden vooraf vastgelegd.

De wachtdienst is bedoeld voor de gevallen waarin patiënten dringend geneesmiddelen nodig hebben, maar het systeem is vrij strikt opgezet om onveiligheid te voorkomen, maar ook om aan patiënten duidelijk te maken dat de apotheek geen nachtwinkel is voor vergeten producten. De patiënten kunnen trouwens gevraagd worden een extra wachtdiensthonorarium te betalen, tenzij het gaat om voorschriftplichtige medicatie. Het al dan niet te betalen honorarium kan de apotheker zelf bepalen.

Via de wachtkaart die aan de apotheek wordt uitgehangen, kan de patiënt te weten komen bij welke apotheek hij 's avonds of in het weekend of op feestdagen terecht kan. Op de wachtkaart zijn de apotheken vermeld die tijdens de dag tussen 9u en 22u de wachtdienst verzekeren. Voor de nachtwacht tussen 22u en 9u dient de patiënt het algemeen nummer van het Rode Kruis te contacteren dat ook op de wachtkaart is

vermeld. De patiënt moet het Rode Kruis bellen als hij of zij 's nachts bij een apotheek wil gaan. De bellende persoon kan geïdentificeerd worden. Het algemeen nummer 0903/92248 is een betalend nummer zodat men er ook niet zomaar misbruik van zou maken (1,50 euro per minuut). Vroeger werden de apotheken van wacht voor de nacht eveneens op de wachtkaart vermeld, maar om veiligheidsredenen worden patiënten nu eerst via het coördinerende nummer van het Rode Kruis opgevangen.

De patiënt kan ook informatie zoeken over apotheken van wacht via de website van het systeem van de geolocatie (www.geowacht.be). De wachten worden automatisch berekend via geolocatie om een optimale spreiding van wachtdienstapotheken over de hele regio te berekenen. Vroeger hing overal dezelfde lijst van wachtdiensten uit in de hele provincie. Nu wordt vanuit de apotheek berekend wat de dichtstbijzijnde apotheek van wacht is. Het geolocatiesysteem is uitgewerkt door de IT-dienst van de Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen. De aangesloten apothekers dragen er financieel toe bij. De patiënt kan ook een applicatie op zijn of haar smartphone en iPhone downloaden en de website raadplegen. Op de website vinden ze de apotheken met dag-, weekend- en avondwacht gemakkelijk terug. Tijdens de nachtwacht (week en weekend) wordt enkel het telefoonnummer vermeld.

De apothekers kunnen via de website van KAVA met een login en paswoord opzoeken welke collega's van wacht zijn. De informatie is beveiligd.

Deze aanpak van de wachtdiensten wordt positief geëvalueerd door de betrokken apothekers.

- Carrefour experimenteerde in enkele hypermarkten met het systeem van de "file unique" of één klantenfile te verdelen over meerdere kassa's. Klanten schuiven dan in één file aan de kassa's aan en begeven zich vervolgens naar de eerstvolgende halflege kassaband zodat de klanten vlotter over de verschillende kassa's worden verdeeld en onregelmatige wachtrijen bij meerdere kassa's verdwijnen. Het experiment werd echter niet voortgezet omdat sommige klanten liever zelf willen kiezen bij welke kassierster ze afrekenen en omdat maar een deel van de klanten dit systeem rechtvaardiger vond.
- Media Markt kiest eveneens zoveel mogelijk voor aparte kassa's en een aparte naverkoopdienst in de winkels, soms ook met een aparte ingang voor de naverkoopdienst. De bedoeling is om lange wachtrijen aan de balies te voorkomen en om ervoor te zorgen dat mogelijke opmerkingen van klanten in de naverkoopdienst de sfeer onder de andere klanten niet beïnvloedt. De herstelruimte bevindt zich meestal achter de naverkoopdienst. Klanten worden in de naverkoopdienst meestal ook ontvangen aan een bureau met stoelen zodat de medewerker en de klant rustig kunnen neerzetten en bespreken hoe de klant geholpen kan worden. Het resultaat van de bespreking wordt ook meteen in de pc opgeslagen.

1.3.3 Communicatie met oog op vlote dienstverlening

Verschillende organisaties hebben ook oog voor een duidelijke communicatie met de klanten om mogelijke misverstanden of conflictstof te voorkomen.

- De Lijn wil verkeersgebonden stress-, agressie- en conflictsituaties voorkomen. De Lijn volgt de laatste ontwikkelingen inzake realtime informatie op de voet op

en zet daarom in op innovatieve informatie-, routing-, navigatie-, waarschuwing- en adviessystemen aangeboden aan de halte, op het voertuig en via het web/ mobiel internet. Specifiek met betrekking tot de installatie van de real time informatieborden is voorzien dat 750 hoofdhalttes in 2012 uitgerust moeten zijn met operationele real time informatie. Medio 2011 waren er al 147 halteborden aan hoofdhalttes in dienst.

- Antwerp Tax afficheert haar diensten en de taxitarieven op de website en in de taxi. Alle elementen van het tarief worden aangegeven door de taximeter in het voertuig en gedetailleerd afgeprint op het vervoersbewijs van de taximeter.
- Elektro Taelman hecht veel belang aan duidelijke informatie voor de klanten over de producten, de aankoop en de levering. Op offertes en facturen staan alle kostenposten vermeld. Alvorens wordt geleverd wordt de leveringsafspraken telefonisch bevestigd.
- De Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen wijst erop dat, wanneer een klant een geneesmiddel komt halen, de apothekers zoveel mogelijk uitleggen welke stappen ze nemen bij het verstrekken van het geneesmiddel.
- Carrefour ziet erop toe dat er duidelijke acties en promotiecampagnes worden gevoerd zodat klanten weten waar ze in de winkel kunnen op rekenen.

1.3.4 Onthaal van klanten

Bij het onthaal van klanten probeert men de wachttijden te beperken of aangenamer te maken, bijvoorbeeld:

- De VDAB ontvangt werkzoekenden voor een dossierbehandeling op afspraak of met een nummer- of ticketingsysteem. Zo hoeven werkzoekenden niet te wachten of weten ze wanneer ze zullen geholpen worden.
- bpost maakt ook gebruik van een ticketsysteem om de wachtrijen te beheersen en om de klanten aan de juiste balies te helpen.
- Elektro Taelman biedt klanten de gelegenheid om een koffie te drinken aan een aparte koffiobar in afwachting dat ze bediend worden.
- Carrefour voorziet een ticketingsysteem in de vis- en de traiteurafdeling en momenteel wordt bekeken of dit ook bij drukke periodes in de elektro-afdeling kan worden ingevoerd. Het doel is dat de klant dan rustig kan rondkijken tot zijn klantennummer wordt omgeroepen en zich dan naar de balie begeeft.
- Bij Media Markt voorziet men een koffiemachine, een playstationconsole, een intern tv-kanaal met trailers van films, enzovoort, om het wachten voor de klanten aangenamer te maken.

1.3.5 Beperking van de anonimiteit van klanten

Sommige maatregelen beperken ook de anonimiteit van klanten. Men gaat ervan uit dat dit helpt om er voor te zorgen dat klanten minder snel agressief uit de hoek zullen komen. Voorbeelden van dergelijke maatregelen die vermeld worden, zijn:

- De Lijn: vooraan opstappen op de bus;

- De VDAB: identificatie van werkzoekenden via de registratie in het computerdossier; open kantoren of kantoren met venster op de gang;
- Antwerp Tax: identificatie van klanten via de telefonische oproep, omdat de klanten werken voor een firma waarvoor het taxibedrijf regelmatig rijdt of omdat ze aan huis worden afgehaald;
- Elektro Taelman: klanten meteen groeten en aanspreken; identificatie van klanten via de klantgegevens op de bestelbon;
- De Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen: klanten meteen groeten en aanspreken; identificatie van bellers; patiëntgegevens via bestellingen en historiek in computerdossier; camerabewaking.

1.3.6 Communicatie met klanten over “spelregels”

Verschillende organisaties proberen ook misverstanden of agressie te vermijden, door hun klanten de “spelregels” duidelijk te maken en aan te geven welk gedrag en welke houding ze van hun klanten verwachten.

- De Lijn geeft informatie aan klanten via folders over de reizigerscode (overlastboetes), vooraan instappen, de lijncontrole, veilig reizen met de kusttram, camerabewaking; communicatie over gedragsregels en hoffelijkheid op de bussen en trams. In de campagnefolder “Ge zijt nen engel” bedankt De Lijn de reizigers omdat ze witrijden, omdat ze het interieur niet beschadigen, omdat ze tijdig teken doen als de chauffeur moet stoppen, omdat hun pak en zak geen zitplaats inneemt, omdat ze niet te luidruchtig zijn, omdat ze geen vuil achterlaten, enzovoort. De Lijn stelt daar tegenover dat ze zich zal inspannen om een goede dienstverlening te leveren.
- De VDAB is in het contact met de werkzoekenden open over de rechten maar ook over plichten van de werkzoekenden. In de centra voor beroepsopleiding geldt een huishoudelijk reglement.
- Apothekers proberen via posters bepaalde boodschappen aan hun klanten door te geven. Zo moet een poster duidelijk maken dat de apothekers weinig cash geld in de apotheek hebben.

Asociaal gedrag op tram en bus heeft een prijs

Met de gedragsregels in de reizigerscode wil De Lijn haar reizigers, medewerkers en eigendom beschermen tegen sociaal gedrag. Wie de regels niet naleeft, riskeert een flinke boete. De reizigerscode is een Besluit van de Vlaamse Regering van 14 mei 2004 betreffende de exploitatie en de tarieven van de VVM (Belgisch Staatsblad 20 juli 2004), zoals gewijzigd door het besluit van de Vlaamse Regering van 26 januari 2007 (BS 1 maart 2007).

Het prijskaartje van een boete voor sociaal gedrag varieert van 75 tot 500 euro. Sturend gedrag wordt bestraft met een boete van type 1. Op gevaarlijk gedrag staat een (hogere) boete van type 2. Het controlepersoneel treedt streng op tegen inbreuken.

Bij de overlastboetes type 1 geldt bij een eerste overtreding 75 euro; bij een tweede overtreding binnen de 12 maanden 200 euro; bij een derde overtreding en elke volgende overtreding binnen 12 maanden 400 euro. Deze boetes gelden voor de volgende situaties: geen geldig vervoerbewijs of geen bewijsstuk voor gratis vervoer of verminderingsskaart hebben of kunnen voorleggen; niet betalen van de ritprijs (en administratiekosten) binnen de veertien dagen bij de procedure 'reiziger zonder (gepast) geld'; bevuilen van de voertuigen; werpen of achterlaten van een voorwerp of stof op de voertuigen, aan de haltes, op de sporen of in de openbare ruimtes; belemmeren van de dienst; bevuilen of oneigenlijk gebruik maken van installaties, infrastructuur of apparatuur; de openbare orde of rust van aanwezigen ernstig verstoren door dronkenschap, verdovende middelen, onzindelijkheid, ongewenste fysieke contacten, beledigende uitlatingen of handelingen; in het bezit zijn van een voorwerp of stof die personen kan hinderen, bevuilen of ongemak berokkenen; de deuren van een voertuig blokkeren of ertegen leunen; niet naleven van regels over het exclusief gebruik van deuren van voertuigen; de chauffeur of een ander personeelslid van De Lijn in dwaling brengen tijdens de rit; zich buigen of begeven over veiligheidsafsluitingen of markeringen; zich zonder toestemming toegang verschaffen tot dienstloketten en doorgangen die voor het publiek verboden zijn; roken in voertuigen, schuilhuisjes en andere overdekte ruimtes van De Lijn; aanwijzingen van de chauffeur of het controlepersoneel niet opvolgen; misbruik maken van de reservatiemogelijkheden bij de belbuscentrale.

Bij overlastboetes type 2 geldt bij een eerste overtreding 150 euro, bij een tweede overtreding binnen de 12 maanden 400 euro, bij een derde overtreding en elke volgende overtreding binnen 12 maanden 500 euro. Deze boetes gelden voor de volgende situaties: gebruik maken van een vervalst vervoerbewijs, vervalst bewijsstuk voor gratis vervoer of een vervalste verminderingsskaart; gebruik maken van een gepersonaliseerd vervoerbewijs of verminderingsskaart zonder er titularis van te zijn; beschadigen, hinderen of vertragen van een voertuig; beschadigen of ontregelen van een installatie, infrastructuur of apparatuur; in het bezit zijn van een voorwerp of stof die personen kan kwetsen of aan een gevaar kan blootstellen; de noodbediening van een deur gebruiken of ze op een andere manier openen; in of uit een voertuig stappen tijdens het manoeuvreren voordat het volledig stilstaat; misbruik maken van het noodsein; aanraken van een elektrische leiding of installatie, aanraken van een sein of de zichtbaarheid ervan belemmeren.

1.4. Personeelsmaatregelen

Organisaties nemen maatregelen met betrekking tot het personeel om de medewerkers rechtstreeks in het omgaan met agressie te ondersteunen. De meest in het oog springende maatregelen zijn: opleiding en sensibilisering van het personeel, het ter beschikking stellen van brochures of een protocol met aanbevelingen en ingrepen in de werkorganisatie en samenstelling van het personeel om agressie te voorkomen.

1.4.1 Opleiding van het personeel

In de meeste organisaties staat aandacht voor de opleiding van het personeel rond de problematiek van agressie door derden met stip op de eerste plaats.

De Lijn: opleiding volgens competentieprofielen

Bij De Lijn is opleiding rond sociale veiligheid voor het personeel belangrijk.

- Sedert de opstart van “Veilig op Weg” hebben verschillende opleidingen plaatsgevonden om de chauffeurs en de lijncontroleurs extra ruggengraat te geven wanneer ze met een explosieve situatie geconfronteerd worden. Zo hebben de voortgezette opleiding “omgaan met klanten” voor de chauffeurs en de voortgezette opleiding over “attitude communicatie en omgaan met conflictsituaties” voor de lijncontroleurs plaatsgevonden.
- Ondertussen besteedt men in de basisopleiding en in de voortgezette opleidingen van chauffeurs en lijncontroleurs structureel aandacht aan “sociale veiligheid”.

Via het competentie management zijn voor alle medewerkers een competentieprofiel, of een lijst met verwachtingen of normen opgesteld rond wat ze moeten tonen in de manier waarop ze hun functie uitoefenen. Voor het definiëren van de competenties is vertrokken vanuit de missie en waarden van De Lijn. Het competentieprofiel geeft een overzicht van de gedragsvaardigheden die noodzakelijk zijn om de functie van chauffeur en lijncontroleur succesvol uit te voeren. Ze bieden een overzicht van het ideale gedrag dat verwacht wordt en beschrijven wat De Lijn verstaat onder klantgerichtheid, samenwerken, etc. Het geeft een instrument om het eigen functioneren te kunnen analyseren en indien nodig te verbeteren.

Er zijn 3 groepen van competenties:

- waardegebonden competenties: deze gelden voor iedereen binnen De Lijn en geven de waarden weer die De Lijn nastreeft
- competenties die gelden voor de functiefamilie: deze gelden voor alle functies binnen bijvoorbeeld de familie chauffeur of operationeel leidinggevend kader
- functiegebonden competenties: competenties specifiek voor een bepaalde functie

De opleidingstrajecten voor medewerkers worden afgestemd op de technische vaardigheden die nodig zijn voor de uitoefening van hun functie en op de gedragscompetenties die in het competentieprofiel zijn bepaald.

Het competentieprofiel is ook de basis voor de aanwerving van personeelsleden en voor het coachingsgesprek tussen leidinggevende en medewerker. Deze gesprekken worden in 2012 verder uitgerold tot op het niveau van de chauffeurs en lijncontroleurs.

Het competentieprofiel van chauffeurs omvat acht competenties:

- Vier waardegebonden competenties: zorgzaam handelen, samenwerken, voortdurend verbeteren en klantgerichtheid
- Vier functiefamiliegebonden competenties: stressbestendigheid, mondelinge communicatie, initiatief nemen en resultaatgerichtheid

De competenties die in relatie staan met klantvriendelijkheid, omgaan met agressie en de-escalerende communicatietechnieken, betreffen stressbestendigheid, mondelinge communicatie en initiatief nemen (assertiviteit).

Tijdens de basisopleiding van de chauffeurs worden deze competenties niet afzonderlijk behandeld maar vormen ze wel de rode draad doorheen de opleiding. In het verlengde van de basisopleiding zal in de nabije toekomst een 2-daagse opleiding gedragscompetenties worden voorzien. Deze opleiding vormt één van de modules die in de voortgezette opleidingen aangeboden wordt als onderdeel van de opleiding die gevolgd moet worden in het kader van het behalen van het vakbekwaamheidsattest. De inhoud van deze tweedaagse opleiding wordt uitgewerkt en zal volgende topics behandelen: klantvriendelijke communicatie, stress, assertiviteit en conflicthantering.

Het competentieprofiel van lijncontroleurs omvat negen competenties:

- Vier waardegebonden competenties: zorgzaam handelen, samenwerken, voortdurend verbeteren en klantgerichtheid
- Drie functiefamiliegebonden competenties: stressbestendigheid, mondelinge communicatie, besluitvaardigheid.
- Twee functiegebonden competenties: inlevingsvermogen en coachen.

De competenties die in relatie staan met klantvriendelijkheid, omgaan met agressie en de-escalerende communicatietechnieken, betreffen stressbestendigheid, mondelinge communicatie, besluitvaardigheid en inlevingsvermogen.

De recente opleidingen die de lijncontroleurs hebben genoten, zijn: bekwaamheidsattest bewakingsagent; bekwaamheidsattest veiligheidsagent; attitude, communicatie en omgaan met conflictsituaties; traumaopvang; EHBO; klantgerichtheid anders bekeken (verbale agressie, assertiviteit, stress, diversiteit, drugs & alcohol, fysieke weerbaarheid, etc.).

Voor andere personeelsleden wordt dezelfde werkwijze toegepast. De gedragscompetenties worden bepaald aan de hand van het competentiewiel. Opleidingen aangaande sociale veiligheid worden op deze gedragscompetenties afgestemd. Deze opleidingen worden onder andere voorzien voor lijnwinkelbediendes, onthaalmedewerkers, ...

Antwerp Tax: opleiding door politie en door vzw Kiem

Antwerp Tax probeert de medewerkers met tips en cursussen zo sociaal vaardig mogelijk te maken. Een chauffeur dient over een groot inlevingsvermogen te beschikken en dient te weten wanneer hij of zij beter zwijgt, best niet reageert op probleemsituaties of zaken beter negeert. De cursussen moeten hen wapenen tegen agressie, hen leren

zo neutraal mogelijk te reageren en zelf kalm te blijven. Als het escaleert, wordt van hen verwacht dat ze kordaat handelen. De klant is “koning”, maar niet alles kan door de vingers worden gezien. Racisme, seksisme of aanvallen op minder taalvaardige chauffeurs worden door het bedrijf bijvoorbeeld niet getolereerd. Chauffeurs krijgen de raad om meteen hulp in te roepen als het escaleert en eventueel zelfs bij een politiekantoor of -patrouille te stoppen.

De opleiding vindt plaats in een kleine groep van tien tot twaalf chauffeurs. Hier kunnen ze de problemen waarmee ze geconfronteerd werden en hun ervaringen delen zodat ze van elkaar kunnen leren en vergelijkbare situaties in de toekomst kunnen worden vermeden. De opleiding maakt deel uit van de basisopleidingen voor een chauffeur en wordt gegeven door een politieagent die veel ervaring heeft in de problematiek en tips kan geven om agressie te voorkomen.

Antwerp Tax werkt ook nauw samen met vzw Kiem. De vzw voorziet in samenwerking met de VDAB in Antwerpen sinds 2001 opleidingen tot chauffeur waarbij aandacht wordt besteed aan omgaan met agressie vanwege klanten. Kiem bereidt werkzoekenden voor op een job als chauffeur in de transportsector. Werkzoekenden kunnen starten met de schakelopleiding ‘Zwaar Vervoer’. Deze opleiding bereidt de cursisten voor op de VDAB-beroepsopleiding tot vrachtwagenchauffeur (rijbewijs C en CE) in Temse of Herentals. De tweede mogelijke keuze is de ingroei- en oriëntatieopleiding ‘Chauffeur’. Dit is een algemene chauffeursopleiding die kan leiden naar de VDAB-beroepsopleiding tot ‘Bus- of Vrachtwagenchauffeur’, het taxi-examen van de Stad Antwerpen of een tewerkstelling als chauffeur in het distributievervoer (rijbewijs B). Kiem werkt samen met het Sociaal Fonds voor Transport en Logistiek (SFTL). De vooropleiding werd schakelopleiding en die wordt nu gegeven bij de VDAB-Competentiecentra van Anderlecht, Wondelgem, Hasselt en Wevelgem. In Antwerpen verzorgt Kiem de schakelopleiding samen met het VDAB Competentiecentrum NT2. Veel transportbedrijven zijn al jaren partner van Kiem en werken tijdens de opleiding mee aan meerijstages en werven cursisten na de opleiding aan. Cursisten kunnen ook Antwerp Tax bezoeken of bij het bedrijf aan de slag. Ten behoeve van deze cursus maakte Antwerp Tax een folder met werkgerelateerde afkortingen en uitdrukkingen die intern worden gebruikt zodat chauffeurs daarmee kunnen kennis maken in de cursus.

De GTL, de Nationale Groepering van Ondernemingen met Taxi- en Locatievoertuigen met chauffeur, werkt als sectorfederatie via het sectoraal Sociaal Fonds ook mee aan het indijken van geweld op taxibestuurders en -passagiers. Vanaf begin 2011 is er een tussenkomst van het sociaal fonds in anti-agressietrainingen van taxichauffeurs die in dienstverband werken, tot € 100 per opleidingsdag en per chauffeur.

In Nederland organiseert het Nederlands Sociaal Fonds Taxi praktijk- en internetopleidingen (<http://www.sociaalfondstaxi.nl/opleiden/opleidingen-sft/veilig-in-de-taxi>) een internetcursus om over hoe taxichauffeurs kunnen omgaan met onveilige situaties tijdens het werk en de opvang van collega's na een incident. In de praktijktrainingen Omgaan met agressie en Opvang en nazorg oefent men de vaardigheden met acteurs.

Media Markt: opleiding “stressloos omgaan met klachten”

Wat betreft diefstalpreventie en agressie biedt Media Markt vier verschillende opleidingsthema's aan voor telkens een meer specifieke doelgroep: 1 Front-end project – de beste diefstalpreventie ben jezelf (front-end medewerkers); 2 Klantgericht omgaan met verbale agressie en een diversiteit aan klanten (sales medewerkers); 3 Stressloos omgaan met klachten (sav); 4 Front-end als draaischijf binnen de winkel (front-end) Dit zijn dagopleidingen met vervolgtraject die in samenwerking met Crime Control aan-

geboden worden. Media Markt heeft een kaderovereenkomst met Crime Control, een organisatie die het bedrijf onder meer begeleidt inzake diefstalpreventie. Seris Academy is gespecialiseerd in overvaltrainingen en geeft ook workshops rond agressie. Het betreft hier een workshop van 2 uur in een mobile training unit (gestationeerd in de buurt van de winkel).

Naast een basisopleiding in bepaalde basiswaarden voor alle medewerkers, voorziet Media Markt zoals vermeld onder andere de opleiding “Stressloos omgaan met klachten” voor front end medewerkers en naverkoopmedewerkers in het kader van haar eigen opleidingsbeleid en in samenwerking met een externe partner Crime Control. Het gaat om opleiding die op maat wordt gemaakt voor specifieke winkels, vooral in een stedelijke omgeving, waarvan het management zelf over een budget voor opleiding beschikt. De opleidingen worden regelmatig herhaald omdat het personeel na verloop van tijd wisselt.

Als het bedrijf merkt dat er in meerdere winkels gelijkaardige problemen zijn, wordt er een nationale strategie rond opgezet. Het probleem rond agressie kan echter zeer verschillend liggen naargelang de winkel. Seris Academy begeleidt Media Markt inzake overvallen.

Het concrete beleid wordt meer op maat van iedere winkel uitgestippeld. Tips en tricks worden niet zomaar in een handleiding of onthaalbrochure ter beschikking gesteld, maar via de opleiding op maat meegegeven omdat men sterk moet rekening houden met de context waarin de winkels werken. Brussel blijkt één van de meest lastige werkgebieden te zijn omwille van de grote hoeveelheid en grote diversiteit aan klanten en de stressverhogende factoren van een grootstad.

De opleiding “Stressloos omgaan met klachten” voor bijvoorbeeld een specifieke winkel in de grootstad is gespreid over één of twee dagen, met afgebakende tijdsblokken. De opleiding bevat duidelijke doelstellingen, leerinhouden en methoden. De opleiding werd vooraf besproken met de werknemersafgevaardigden.

De bedoeling is interpersoonlijke vaardigheden te ontwikkelen die de deelnemers in staat stellen “om te gaan” met complexe of moeilijke situaties binnen de werksituatie met een duidelijke link naar de dagdagelijkse beroepspraktijk. De opleiding bevat zes blokken: diversiteit, assertiviteit, omgaan met verbale agressie, omgaan met stress, klantgerichtheid en communicatie (ook met moeilijke klanten). De focus ligt vooral op de eerste vier punten. De laatste twee kunnen nog in een vervolgopleiding worden opgenomen.

De deelnemers worden in kleine groepjes ingedeeld, kunnen een stuk ventileren wat ze in de praktijk meemaken, “cases” aandragen, in groep hun meningen delen en aan het eind de opleiding evalueren. Er wordt gebruik gemaakt van beeld- en videomateriaal, power point presentaties, voorbeelden van interculturele communicatie, simulaties met een professionele acteur en rollenspelletjes voor de medewerkers.

- Wat betreft “klantgericht omgaan met verbale agressie en een diversiteit aan klanten”, komen de volgende punten aan bod: inzicht verwerven in verbale agressie en diversiteit en universele waarden, bewust worden van de verschillen in waarden-sets naargelang specifieke groepen (cultuur, leeftijd, geslacht, beroep, fysieke conditie,...), bewust worden van de eigen stereotypen die mensen sturen en in kaart brengen van gangbare stereotypen. Inzake “omgaan met verbale agressie” staat men stil bij: inzicht in wat agressie (niet) is, inzicht in de vier

vormen van agressie (frustratie-agressie, instrumentele agressie, emotionele en pathologische agressie) en do's en don'ts in het omgaan met agressie.

- Verder leren de deelnemers specifieke hanteringsschema's in de praktijk en inzicht te krijgen in de reactiepatronen op de verschillende vormen van agressie door middel van rollenspellen.
- Met het oog op het leren van assertiviteit worden de vier basishoudingen verduidelijkt (manipulatie, sub-assertiviteit, agressie en assertiviteit) en leren de deelnemers eenvoudige houdingen om assertief te zijn in dagdagelijkse interacties.
- Tot slot wordt er stil gestaan bij persoonlijke stresshantering: inzicht in persoonlijke stressoren, inzicht in het (her)kennen van stress bij zichzelf en anderen, vaardigheden om met stress om te gaan, prioriteiten stellen in takenpakket.

Volgens het management stelt men in de winkels waar de medewerkers een opleiding volgden, geen toename of escalatie van agressiecases vast. Het management meent dat de medewerkers daadwerkelijk baat hebben bij de inzichten en hulpmiddelen die hen in de opleiding worden aangereikt. "Het is niet evident voor personeelsleden om agressiesituaties goed in de hand te houden. Ze moeten er in getraind worden en de training moet regelmatig herhaald worden. Vooral jonge personeelsleden weten niet altijd hoe ze zaken moeten aanpakken omdat ze die levenservaring nog niet hebben. Goede hulpmiddelen kunnen de personeelsleden helpen."

1.4.2 Opleiding plus sensibilisering van het personeel

In andere organisaties wordt iets meer de klemtoon gelegd op sensibilisering naast opleiding.

VDAB: "opleidingen zijn als brandoefeningen"

Bij de VDAB wordt veel aandacht besteed aan de bewustwording en het opleiden van de personeelsleden om met klanten en mogelijke agressie te leren omgaan, "om een open houding te hebben maar ook om de werkzoekende op zijn of haar verantwoordelijkheid te wijzen, om assertief te zijn, om zich goed in hun vel te voelen." "Opleidingen zijn een beetje zoals brandoefeningen om voorbereid te zijn op mogelijke problemen." Zo zijn er modules van Spoor 21, de opleidingsorganisatie van de VDAB, die specifiek gericht zijn op het omgaan met klanten: werk en problematisch alcohol- en druggebruik (basis- en vervolgmodule), crisisopvang van slachtoffers van extern geweld en herstel na agressie en intimidatie, klantgerichte communicatie en omgaan met agressie of intimidatie van klanten. Daarnaast is er informatie beschikbaar op het intranet en er wordt een webleercursus aangeboden. Er is ook opleiding voorzien voor de leidinggevers om medewerkers te kunnen coachen en op te vangen. Leidinggevers en medewerkers krijgen tegenwoordig samen opleiding zodat leidinggevers de situatie van medewerkers beter kunnen inschatten. Sommige VDAB-kantoren liggen meer in een risicogebied dan andere en krijgen specifieke aandacht.

bpost: sensibilisering direct in kantoren

bpost sensibiliseert het personeel rond geweld door derden bij de overschakeling naar open loketten in bestaande kantoren en in gevoelige, stedelijke kantoren. De organisatie geeft tips om met klanten om te gaan die verbaal agressief zijn. De tips worden persoonlijk meegedeeld aan het personeel door een medewerker van de interne preven-

tiedienst, hetzij door de expert psychosociale preventie, hetzij door de maatschappelijke assistent. Bij de opening van het kantoor met open loketten wordt er een informatiesessie gehouden in samenspraak met de lokale verantwoordelijke. Dit gebeurt meestal tijdens de operationele vergaderingen, die men wekelijks of dagelijks houdt met het personeel om werkinstructies door te geven. Verder denkt bpost aan een luik rond verbale agressie voor de basisvorming van nieuwkomers aan de loketten in samenwerking met bpost Academy. In de basisvorming voor medewerkers van de callcenters wordt eveneens aandacht besteed aan de manier van omgaan met klanten en klanten die verbaal agressief zijn.

Sensibilisering van het personeel van bpost: “Agressie aan het loket”

In de informatiesessie voor de bpost medewerkers die naar open loketten overschakelen, besteedt de medewerker van de dienst psychosociale preventie aandacht aan het geven van informatie over het fenomeen agressie, ervaringen uitwisselen en praktische tips meegeven.

Een greep uit de inhoud van de sensibiliseringssessie voor de medewerkers van de open loketten...

Men stelt vast dat vele medewerkers dagelijks worden geconfronteerd met “unruly behavior” vanwege klanten. Dit grensoverschrijdend gedrag kan gaan van relatief onschuldige verbale agressie tot dreiging met represailles, doodsb bedreigingen en fysiek geweld.

Agressie heeft effect op de gezondheid, de veiligheid en het welzijn van het personeel. Het repetitief karakter doet het onveiligheidsgevoel stijgen en de tolerantiedrempel dalen. De gevolgen voor het individu zijn: aantasting van het zelfbeeld, aantasting van het zelfrespect, stress, depressie, burn-out, enzovoort. De gevolgen voor de organisatie zijn: aantasting van de performantie, aantasting van de commerciële resultaten en absentisme.

Vervolgens volgt er een oefening waarbij de deelnemers stilstaan bij enkele situaties waarin ze onlangs zelf boos zijn geworden.

De toename van agressie, vooral tegenover publieke diensten, heeft te maken met o.a.: de complexiteit van de maatschappij in het algemeen; de complexiteit en versneling van de dienstverlening; vorige negatieve ervaringen in of buiten de organisatie; het verwachtingspatroon van de cliënt; de cultuur van het ‘Opkomen voor jezelf’ waardoor burgers mondiger en assertiever zijn; de minder duidelijke grenzen gesteld in opvoeding tegenover vroeger.

Er kunnen verschillende oorzaken van agressie zijn: publieksgebonden factoren (aard van het publiek, taalvaardigheid); factoren die samenhangen met de materiële omgeving (werking van de technische hulpmiddelen; onderkomen gebouwen en kantoren); factoren die samenhangen met de opdrachten van bpost (Electrabel-dienst); factoren die samenhangen met de capaciteiten van de loketbedienden (communicatievaardigheid, empathisch vermogen); factoren die samenhangen met de organisatie van de diensten (openingsuren, regelgeving).

De medewerkers worden ook gewezen op etnische/culturele verschillen: bijvoorbeeld, in sommige Afrikaanse landen mag je uit respect voor een ouder persoon hem niet in

de ogen kijken; in sommige culturen wordt de linkerhand als onrein beschouwd of geïdentificeerd met onheil; in sommige landen is wit een teken van rouw; in Arabische landen begroeten mannen elkaar bij elke ontmoeting met een handdruk maar mogen ze vrouwen geen hand geven; in veel Aziatische landen is de handdruk helemaal niet zo gebruikelijk.

De medewerkers worden eveneens gewezen op het effect van hun eigen houding. “Je houding stimuleert agressie: je zwijgt; je negeert de klant; je ontkent je eigen verantwoordelijkheid; je spreekt de klant tegen; je moraliseert; je reageert cynisch; je beledigt de klant; je helpt de klant niet. Of: je houding dimt agressie: geef de klant de mogelijkheid om te reageren; toon begrip; verklaar het waarom van je handelwijze; bij ontoelaatbaar gedrag de klant voor de keuze stellen : OF u stopt OF ik stop; zoek samen met de klant naar alternatieve oplossingen.”

“Agressie kan je trachten te voorkomen, vooral door een goede communicatie. Vergeet niet dat communicatie bestaat uit verbale en non-verbale communicatie. Belangrijk is dus niet alleen wat je zegt maar ook hoe je het zegt en wat je daarbij uitstraalt. 55% van de communicatie bestaat uit lichaamstaal; 38% wordt geuit door de stemklank en slechts 7% wordt gecommuniceerd door middel van woorden.” Met een aantal foto's van gezichtsuitdrukkingen wordt vervolgens lichaamstaal geïllustreerd (bijvoorbeeld boosheid, wantrouwen, sociale glimlach, verdriet, verwarring).

Een aantal “doen” en “niet doen” wordt in de verf gezet. Doen: luisteren; oogcontact; interesse tonen; zelfde woordenschat gebruiken; kalm blijven; een oplossing voorstellen; begrip tonen (empathie, creatief zijn); uitleg geven; stabiliseren; cliëntgericht zijn. Niet doen: spiegelgedrag (op dezelfde manier reageren); in competitie/discussie gaan; minimaliseren; ridiculiseren; fysiek contact; agressieve provocaties; ‘publiek’ vermijden.

De medewerkers worden aangeraden om eerst even tot vijf te tellen alvorens te reageren: “Je actie moet een keuze zijn en geen reflex!”

Tot slot volgen een aantal tips voor het optreden bij concrete agressie: benader een klant met een ‘open’ houding (zonder vooroordelen, geef zelf geen aanleiding tot frustratie); laat de klant zijn boosheid uiten (luister actief, neem een ontspannen houding aan, laat de klant uitspreken); samenvatten en vragen stellen (vat samen en vraag bevestiging, stel gerichte vragen bij twijfel, denk na over doel van het gedrag van de agressor); begrip tonen (voel je niet persoonlijk aangevallen, excuses uit naam van het bedrijf stellen); grenzen stellen (neem leiding in het gesprek); vertoon geen spiegelgedrag (zelf correct blijven); informatie geven (geef correcte info over oorzaken en achtergronden); oplossingen aanbieden (bied eventueel een alternatief, maak afspraken, schakel eventueel hulp in of verwijs door); positief afsluiten (professioneel blijven, niet laten escaleren, eventuele afspraken herhalen); Indien nodig voor de verantwoordelijke, bij de bediende komen staan, klant apart spreken en OF-OF boodschap geven (steun verantwoordelijke !); zorg voor orde achter de balie en in de publiekzaal (nette werkomgeving); voer geen luidruchtige gesprekken met elkaar.

En weet dat wij er zijn voor u...

Bij verbale agressie kan de medewerker on line een registratiedocument invullen.

Bij zware verbale agressie kan de medewerker beroep doen op de psychosociale preventiedienst en de vertrouwenspersoon.

Bij hold-up wordt aangeraden de politiediensten en het Security-line nummer : 0800/32580 te verwittigen.

Carrefour: maandelijkse affichecampagne

Met een affichecampagne waarbij maandelijks een sensibiliseringsaffiche naar alle winkels wordt rondgestuurd, probeert Carrefour de medewerkers alert te maken voor de problematiek van agressie door derden en de manier waarop ze er kunnen mee omgaan. Gekoppeld aan de affichecampagne kan de preventieadviseur van de winkel een toolbox geven aan een deel van het personeel, bijvoorbeeld van de elektro-afdeling, de kassa's of het onthaal; aan de werknemersafgevaardigden en de directie van de winkel. In deze minivergadering geeft de preventieadviseur uitleg over de tips die op de affiche in de verf worden gezet.

De maandelijkse affiche kan men downloaden van het intranet en ad valvas ophangen op een bord in de kantine. Op het intranet is er ook een hele pagina rond gemaakt. De preventieadviseur krijgt instructies van de nationale preventiedienst over de uitleg die ze in de toolboxmeeting kunnen verstrekken. Affiche nummer drie is bijvoorbeeld gericht op de medewerkers van de kassa's en het onthaal en moedigt aan om discussies met klanten te vermijden.

1.4.3 Veiligheidsprotocol en aanbevelingen

Sommige organisaties verstrekken brochures of folders aan het personeel, met bijvoorbeeld een definiëring en omschrijving van geweld door derden en de gevolgen voor de organisatie en de medewerkers en hoe daar mee om te springen. Vaak hoort daar een lijstje concrete tips of aanbevelingen bij over de manier waarop medewerkers best optreden op het moment van en na een agressie-incident.

Eén van de meest weerkerende tips in organisaties is dat medewerkers meteen dienen te reageren op agressie, liefst op een manier die de agressie kan ontmijnen, en eventueel politie moeten inschakelen, indien nodig. Agressie kan voor geen enkele organisatie door de beugel, moet van meet af aan afgeblokt worden.

Informatiebrochure bij Antwerp Tax

Antwerp Tax heeft in de basisopleiding aandacht voor de kwalificaties van het personeel, ook voor die van nieuwkomers. Een taxichauffeur krijgt ook maar een taxivergunning na de nodige officiële testen en medische en overheidscontrole. Verder voorziet het bedrijf (bij)scholing inzake preventief rijden, sociale vaardigheden, omgaan met klanten en stress, en anti-agressietraining waarbij slachtoffers hun ervaringen kunnen vertellen en feedback kunnen geven aan en krijgen van andere collega's.

Naar een akkoord met de stad Antwerpen kan de verkeerspolitie een hele dag training komen verstrekken met rollenspelen om aan te geven hoe de medewerkers met agressie kunnen omgaan. Het bedrijf zorgt er dan voor dat er op de training altijd iemand van de centrale dispatching aanwezig is en dat iemand die al slachtoffer van agressie was, zijn of haar ervaringen kan vertellen. Deze opleiding is mogelijk mede dankzij de steun van het Sociaal Fonds Taxi.

Het bedrijf stelt eveneens een informatiebrochure met raadgevingen voor haar werknemers rond agressie ter beschikking.

Antwerp Tax – Informatiebrochure voor werknemers rond agressie

Verwachtingen van de klant - Wat verwacht de klant van de taxidienst?

Volgorde en belangrijkheid

- vriendelijkheid en behulpzaamheid
- veilig rijgedrag
- vakkennis: informatiebundel Antwerp Tax – examen Stad taxibrevet; opleidingscursus Antwerp Tax – havenbezoek; technische gegevens voertuig – minibussen
- transparante tarieven toepassen (vervoersbewijs)
- comfortabele wagen + verzorgd interieur

Rechten van de chauffeur: artikel 38 van het besluit van 18 juli 2003: mag klanten weigeren te vervoeren:

- die agressief zijn en bedreigend (eventueel uitstappen)
- die de openbare zedelijkheid niet respecteren
- die de chauffeur beledigen
- die handtastelijk worden
- die het voertuig dreigen te vervuilen
- die onzindelijk zijn (overgeven)
- die geen voorschot willen betalen en weigeren hun identiteit op te geven bij vertrek naar een verre afstand (vooral bij nacht)
- die vergezeld zijn van gevaarlijke of vuile dieren
- die bebloed en gekwetst zijn (=ambulance)
- die te dronken zijn
- rechtvaardige werkverdeling
- kunnen gehoord worden in geval van klachten van de klanten

Plichten van de chauffeur: artikel 40 van het besluit van 18 juli 2003: zie besluit taxidiensten Regio Vlaanderen art.:

- de in de vergunning vastgelegde tarieven te respecteren
- na elke taxirit een vervoersbewijs af te geven aan de klant
- de toegang niet weigeren aan personen met honden of andere dieren die op de schoot kunnen worden genomen
- steeds de klant via de snelste weg naar zijn bestemming te brengen.

Politiecodex hoofdstuk 6 specifieke regelgevingen taxi's: meer info zie website www.antwerpen.be/docs/integrale_veiligheid/politiecodex

- steeds verzorgde kledij en een verzorgd uiterlijk hebben

- zieke personen of personen met een handicap behulpzaam zijn bij het in- en uitstappen
- nooit de toegang tot het voertuig verbieden aan personen die vergezeld zijn van een hulphond (blinden of gehandicapten)
- buiten de reizigers geen andere personen toelaten in het voertuig (behalve een collega-chauffeur in opleiding)
- vervoersplicht op de standplaatsen (tenzij reeds een rit in opdracht of diensttijd-overschrijding)
- naleven van het rookverbod op de werkvloer (zijnde in dit geval het taxivoertuig)

Conflicten

- muziek – gekozen route – behulpzaamheid – rijgedrag – verkeerde klanten - dames charmeren – tariefovervraging – negatieve commentaren – roken – hygiëne
- proactief conflicten melden aan centrale en eventuele bijstand vragen aan brigadier

Klachtenmanagement

- vermelding op dagelijks rapport
- door klant geformuleerde klacht wordt besproken met Antwerp Tax-medewerker
- PR man neemt contact met klant
- Resultaten worden maandelijks besproken in de ondernemingsraad
- Bij toepassing van richtlijnen steeds toelichting geven van het wederzijds standpunt (waarom)

Het VDAB Agressieprotocol

Bij de VDAB werd een agressieprotocol opgesteld met afspraken rond niet-toelaatbaar gedrag door externen en een gedragscode voor medewerkers, in samenwerking met de vakbonden. Uit dit agressieprotocol werden tips afgeleid voor het concreet omgaan met agressie voor werknemers en leidinggevend en deze aanbevelingen werden samengevat in twee aparte informatiefolders.

Het VDAB Agressieprotocol

In de inleiding van de brochure wordt het doel van het agressieprotocol geschetst. Het agressieprotocol werd besproken en goedgekeurd in de overlegplatformen rond welzijn op het werk: het EntiteitsOverlegComité (EOC) en het SubEntiteitsOverlegComité (SEOC).

“De medewerkers van de VDAB worden, meer dan vroeger, geconfronteerd met niet-toelaatbaar gedrag van klanten bij de uitoefening van hun baan. De VDAB wil dat medewerkers die in contact komen met intimidatie en agressie op een correcte en zorgzame manier worden opgevangen. De bedoeling van dit protocol is het veiligheidsgevoel te verhogen en incidenten én de gevolgen daarvan te beperken door:

- een begrippenkader en algemene richtlijnen aan te reiken over niet-toelaatbaar gedrag door externen;

- de interne gedragscode voor VDAB-medewerkers te verduidelijken;
- preventieve maatregelen te nemen;
- duidelijke afspraken en procedures te maken die, in geval van incidenten, door alle VDAB-medewerkers van de verschillende locaties op een gelijkaardige manier worden toegepast;
- een gestructureerde opvang en nazorg aan te bieden aan slachtoffers van niet-toelaatbaar gedrag;
- een dadergerichte aanpak te voorzien;
- incidenten consequent te melden en te registreren en een risicoanalyse te maken.”

De brochure wordt naar verluidt door het personeel en de leidinggevenden vooral gebruikt als basiswerk en naslagwerk. In de praktijk hebben ze vaak vooral een boodschap aan een paar “kapstokken” uit het protocol om met agressie om te gaan.

Tips uit de “VDAB-informatiefolder voor slachtoffers van niet-toelaatbaar gedrag gepleegd door externen”

Soms kan je als medewerker tijdens je uitvoering van het werk het slachtoffer worden van niet-toelaatbaar gedrag van mensen die niet tot de VDAB behoren zoals bezoekers, werkzoekenden. De VDAB doet er alles aan om niet-toelaatbaar gedrag zoveel mogelijk te voorkomen en de slachtoffers zo goed mogelijk te ondersteunen. Daarom heeft de VDAB een algemeen actieplan opgesteld.

Wat is niet-toelaatbaar gedrag en/of geweld?

- Schelden, (doods)bedreiging, intimidatie.
- Slagen en verwondingen, brutaal gooien met voorwerpen.
- Ongewenste intimiteiten, aanranding.
- Overval, gijzeling.

Hoe gebeurt dit?

Tijdens een persoonlijk contact, soms ook per brief, telefoon, sms of mail. Dit kan zowel op de werkplaats of erbuiten gebeuren.

Soms leidt niet-toelaatbaar gedrag tot een traumatische gebeurtenis: een onverwachte, levensbedreigende en beangstigende situatie waarin je als betrokkene machteloos staat, bijvoorbeeld doodsbedreiging of gijzeling.

Wat zijn de gevolgen voor het slachtoffer?

Afhankelijk van de aard van de gebeurtenis, heeft het gebeuren in mindere of meerdere mate impact op het slachtoffer.

Net na de gebeurtenis (shockfase):

- Intense angst
- Gevoel van onmacht

- Onbegrip
- Afschuw

De dagen of weken die erop volgen:

- Slaapproblemen, aandacht- en concentratieproblemen, gespannen gevoel
- Wijzigend eetgedrag, huilbuien, woedeaanvallen
- Nachtmerries, voortdurend denken aan de gebeurtenis, flashbacks
- Hoofdpijn, zweten, buikpijn
- Vermijden van de plaats, de herinnering van de gebeurtenis
- Verdoofd gevoel, onthecht gevoel (“zoals er zich een film voor je ogen afspeelt”)

Dit zijn “normale” reacties veroorzaakt door een abnormale gebeurtenis. De gevolgen zullen na verloop van tijd gradueel afnemen.

Tips uit de “VDAB-informatiefolder voor slachtoffers van niet-toelaatbaar gedrag gepleegd door externen”

Ik werd slachtoffer van niet-toelaatbaar gedrag? Enkele tips...

- Zoek steun bij mensen die je vertrouwt op je werk en thuis: je leidinggevende, collega, partner...
- Gun jezelf de tijd en rust om de gebeurtenis te verwerken.
- Schrijf de gebeurtenis en emoties op.
- Praat met je omgeving over de gebeurtenis.
- Pak de dagelijkse routine langzaam terug op.
- Wees bewust van gevoelige periodes, bijvoorbeeld één jaar na het incident.
- Je kan via jouw leidinggevende een ondersteunend gesprek aanvragen bij de preventieadviseur-psycholoog.

Tips wanneer er sprake is van post-traumatische stress-stoornis (PTSS)

- Wanneer de gebeurtenis na 3 tot 6 maanden nog negatieve gevolgen heeft op je gedrag, kan dit wijzen op een post-traumatische stress-stoornis (PTSS).
- De kenmerken van PTSS zijn gelijklopend met de kenmerken van de reacties die in het algemeen op een abnormale gebeurtenis optreden (nvdr: zoals beschreven in de folder).
- Bij PTSS is therapeutische begeleiding erg aangewezen. Praat hierover met je huisarts of met de preventieadviseur-psycholoog. PTSS is in de meeste gevallen goed en efficiënt te behandelen.
- “Je hoeft je voor PTSS niet te schamen. Praat erover. Het is belangrijk dat je hulp zoekt. Professionele hulp kan het lijden verzachten en voorkomen.”

Verdere tips:

- De VDAB organiseert een opleiding rond omgaan met agressieve klanten. Je kan hier altijd aan deelnemen.
- Registreer elke gebeurtenis via het meldingsformulier (intranet) in het register over feiten van geweld door externen. Zo kunnen efficiënte maatregelen worden genomen.
- In ernstige gevallen van geweldpleging kan de VDAB klacht neerleggen tegen de agressor. Het incident kan in bepaalde omstandigheden als een arbeidsongeval worden aangegeven. Informeer je hierover bij de juridische dienst.

Meer informatie?

Surf naar het intranet via het trefwoord “niet-toelaatbaar gedrag” of vraag meer informatie via je diensthoofd.

Tips uit de “VDAB-informatiefolder voor leidinggevenden van niet-toelaatbaar gedrag gepleegd door externen”

Belangrijk is dat de leidinggevende bewust is van de kenmerken van de reacties die in het algemeen op een abnormale gebeurtenis optreden (nvdr: zoals beschreven in de folder).

Wat kan ik als leidinggevende doen?

Onmiddellijk na het incident

- Zorg dat de medewerker op een veilige plaats kan bekomen.
- Ondersteun de medewerker, luister naar zijn/haar verhaal, erken de gebeurtenis en de impact ervan.
- Voorzie een onderbreking van de werkzaamheden.
- Bied correcte informatie aan.
- Contacteer indien nodig de politie.
- Verwijs eventueel door naar de preventieadviseur-psycholoog voor een debriefing of een ondersteuningsgesprek.

De eerste dagen/ weken na de gebeurtenis:

- Geef ruimte om de routine van het werk stap voor stap terug op te pikken. Wees proactief.
- Erken de ernst van de situatie.
- Wees alert voor veranderingen die je opmerkt bij de medewerker.
- Aanvaard tijdelijk aangepaste werkomstandigheden.
- Hou rekening met mogelijke aandacht- en concentratieproblemen van het slachtoffer.
- Wees attent als de medewerker door de gebeurtenis een poosje in ziekteverlof is.

- Stimuleer ondersteuning door collega's.
- Wees toegankelijk en ondersteunend, vraag de medewerker geregeld naar zijn/haar welzijn.
- Geef bijkomende informatie door.
- Voorzie eigen ondersteuning indien nodig.

Enkele maanden na de gebeurtenis

- Wanneer de gebeurtenis na 3 tot 6 maanden nog negatieve gevolgen heeft op het gedrag van je medewerker, kan dit wijzen op een post-traumatische stressstoornis of PTSS.
- De kenmerken van PTSS zijn gelijklopend met de kenmerken van de reacties die in het algemeen op een abnormale gebeurtenis optreden. PTSS is in de meeste gevallen goed en efficiënt te behandelen. Bij PTSS is therapeutische begeleiding erg aangewezen. Raad daarom je medewerker aan om contact op te nemen met de preventieadviseur-psycholoog, bedrijfsgeneesheer of behandelende arts om dit bespreekbaar te maken.

En ook nog...

- Volg de voorziene procedure.
- Vraag het meldingsformulier aan de medewerker en geef dit door aan de provinciale HRM, de interne en externe preventieadviseur.
- Indien de agressor bekend is, kan hij aangeschreven worden.
- De VDAB kan klacht neerleggen tegen de agressor. Het incident kan in bepaalde omstandigheden als een arbeidsongeval worden aangegeven. Meer informatie hierover kan je verkrijgen bij de juridische dienst.

Preventief...

- Onderzoek het incident en onderneem stappen om gelijkaardige gebeurtenissen in de toekomst zoveel mogelijk te voorkomen.
- Organiseer een periodieke risicoanalyse in samenwerking met Interne Dienst voor Preventie en Bescherming (IDPB).
- Moedig de werknemers aan deel te nemen aan de opleiding "omgaan met agressie of intimidatie van klanten".

Meer informatie?

Surf naar het intranet via het trefwoord "niet-toelaatbaar gedrag".

1.4.4 Werkorganisatie en personeelssamenstelling

In een poging om mogelijke conflicten en agressie te vermijden kiezen enkele organisaties voor enkele meer fundamentele preventiemaatregelen. Zo kiest Elektro Taelman voor taakrotatie tussen een aantal medewerkers om de stress bij de medewerkers en de kansen op conflicten met klanten te verminderen. De Lijn en Carrefour hebben oog voor de samenstelling van hun personeelsbestand en hopen aldus bij te dragen tot een omgeving die mogelijk minder aanleiding geeft tot agressie vanwege klanten.

Elektro Taelman: taakroulatie

De medewerkers bij Elektro Taelman hebben elk een gespecialiseerd takenpakket gekoppeld aan bepaalde producten: bruingoed, witgoed, grijsgoed en de Telenet-dienstverlening. Maar dat neemt niet weg dat sommige medewerkers voor andere producten kunnen inspringen zodat de stress voor iedereen meer opgevangen wordt. Alle medewerkers hebben ook een rangnummer van volgorde waarin ze verwacht worden bij te springen indien nodig.

De Lijn: oog voor diversiteit

De Lijn wil in haar personeelsbestand komen tot een evenredige verdeling van de kantengroepen zoals die in de maatschappij voorkomen. Een dergelijk divers personeelsbestand moet een weerspiegeling vormen van de klanten die De Lijn vervoert. Op die manier kan een brug worden geslagen naar de klantengroep en kan meer wederzijds begrip en respect ontstaan tussen de klant en de chauffeur/ controleur. Bovendien zullen op die manier vanuit de groep van de chauffeurs/ controleurs zelf gemakkelijker creatieve oplossingen ontstaan voor eventuele conflicten met bepaalde klantengroepen.

Diverse acties ter zake werden ondernomen (bijvoorbeeld communicatie, wervingscampagne, een opleiding diversiteit voor leidinggevendenden, kinderopvang tijdens schoolvakanties, project rond sanitaire voorzieningen, verbetering van de instroom van (anderstalige) chauffeurs, onderzoek naar de instroom van vrouwen in technische diensten, ...) en worden voorzien in de toekomst. Dit deelproject kan beschouwd worden als een continu proces.

Er loopt ook een proefproject in Vlaams-Brabant in samenwerking met de VDAB waarbij anderstalige chauffeurs een cursus Nederlands kunnen volgen met woorden die men bij De Lijn vaak gebruikt.

Carrefour: onthaalpersoneel specifiek geselecteerd

Onthaalmedewerkers hebben bij Carrefour vaker te maken met klachten vanwege klanten. De winkeldirecteuren kiezen voor deze functies personeelsleden die niet met een conflictgericht zijn en een grote luisterbereidheid betonen.

1.4.5 Nazorg

De faciliteiten inzake nazorg van de bestudeerde cases werden door de betrokken bedrijfsverantwoordelijken minder in de verf gezet, maar medewerkers die slachtoffer worden van agressie, worden naderhand overal opgevangen door directe collega's, leidinggevendenden, de HR-dienst en de interne en externe preventiediensten. De medewerkers worden aangemoedigd om ieder incident te melden zodat de bedrijven de nodige maatregelen kunnen nemen.

- De Lijn zorgt voor een eerste opvang door collega's en leidinggevendenden en voor emotionele, medische en juridische nazorg voor medewerkers die het slachtoffer werden van agressie of van een verkeersongeval. Iedere melding wordt beschouwd als agressie. De Lijn gaat uit van het standpunt dat als een chauffeur moeite doet om een meldingsfiche in te vullen, dat wil zeggen dat deze persoon zich geagresseerd heeft gevoeld. Chauffeurs melden vaak een incident, maar zetten het niet altijd op papier. Het verslag van de centrale dispatching verhelpt

dat. De meldingsfiche Agressie wordt steeds meer gebruikt door de medewerkers en het verslag van de lijncontrole, dagverslagen van de chauffeur en politiegegevens vullen de rij aan. Door de oprichting van een eenduidig meldpunt chauffeur wil De Lijn de chauffeurs voorzien van een laagdrempelige en makkelijke manier om situaties van onveiligheid of onveiligheidsgevoel te melden. De oprichting van een eenduidig meldpunt voor chauffeurs is in verschillende entiteiten in testfase. De Lijn heeft ook een raamcontract met POBOS, een organisatie die kortdurende psychologische begeleiding aanbiedt. Indien uit de gesprekken met de maatschappelijk assistent blijkt dat het personeelslid nood heeft aan gespecialiseerde begeleiding, dan kan het personeelslid een beroep doen op POBOS. Wanneer het om relatief lichte agressie gaat, kan de chauffeur worden opgevangen na het afwerken van zijn rit, zo geven de werknemersafgevaardigden mee. De stelplaatsverantwoordelijke of een controleur kunnen de situatie inschatten en nemen in samenspraak met de chauffeur de nodige stappen. De chauffeurs kunnen bij elke entiteit ook beroep doen op de sociale assistenten. Indien nodig worden ze naar huis of naar een hulpdienst gebracht.

- De VDAB heeft een uitgewerkte procedure voor de opvang van slachtoffers van agressie.
 - Voor de VDAB is de eerste ondersteuning van directe collega's en leidinggevenden bij een incident belangrijk.
 - Incidenten worden verder centraal opgevolgd, maar medewerkers zijn niet zo geneigd om het centrale meldpunt te contacteren omdat deze dienst voor hen nogal ver af staat. In elke regio wordt nu een meldpunt voorzien, volgens afspraken in het SubEntiteitsOverlegComité (SEOC) (CPBW), waarbij drie begeleiders en een psycholoog een incidentmelding opvolgen en bereikbaar zijn via mail. Deze mensen hebben de kennis van wat er kan en moet gebeuren. Ze begeleiden het personeel samen met de externe preventiedienst. Verder kan er extra opvang komen vanwege het regionale meldpunt, de interne preventiedienst en de HR-dienst.
 - De medewerkers worden zoveel mogelijk via interne kanalen (leidinggevenden, informatiemagazine, onthaalbrochure, intranet) geïnformeerd dat ze incidenten kunnen melden en ondersteuning kunnen krijgen. Incidenten kunnen gemeld worden met een meldingsformulier via het intranet in het register over feiten van geweld door externen. Hij/zij kan zich daarbij laten ondersteunen door de directe leidinggevende of het meldpunt.
 - Na een incident wordt er voor gezorgd dat de medewerker op een veilige plaats kan bekomen en eventueel tijdelijk andere werkomstandigheden krijgt.
 - Wanneer het incident als arbeidsongeval wordt aangegeven, is de psychologische en eventueel medisch nazorg sterker uitgebouwd en wordt dit strakker opgevolgd. Tegenover de agressiepleger speelt men kort op de bal en reageert men meteen, bijvoorbeeld door onmiddellijk aangifte te doen bij de politie. Medewerkers waren hiervoor soms wel beducht omdat hun naam in het verleden in het proces verbaal werd vermeld en ze bang waren dat ze hiermee problemen zouden krijgen in hun privéleven. De politie onderneemt ook maar actie bij een klacht waarbij sprake is van fysiek geweld en bij echte bedreigingen.
 - De medewerker die slachtoffer werd van agressie, kan op het meldingsformulier aangeven welke nazorg hij of zij precies wenst. De interne pre-

ventiedienst ontvangt de meldingen en volgt op of de medewerker door de chef werd begeleid. Het slachtoffer wordt binnen de week gebeld om te horen hoe hij of zij werd opgevangen. Deze informatie wordt opgenomen in het verslag van de interne preventiedienst.

- Concrete mogelijke acties voor slachtoffers zijn de volgende. De medewerker kan een ondersteunend gesprek aanvragen bij de preventieadviseur-psychosociale aspecten van de externe preventiedienst. In dit gesprek wordt geluisterd naar het verhaal van de medewerker, wordt het incident en de impact ervan besproken en worden er tips en adviezen meegegeven. Indien een medewerker het incident moeilijk kan verwerken, kan in overleg met de preventieadviseur-psychosociale aspecten van de externe preventiedienst een doorverwijzing gebeuren naar IVP/Pobos, die kortdurende psychologische begeleiding aanbiedt. De therapeuten kunnen opgeroepen worden om binnen de 24 uur assistentie te verlenen. De aanvraag gebeurt via de personeelsdirecteur. Er bestaat ook de mogelijkheid om een supervisie aan te vragen voor een team. Doel hiervan is om in groep na te denken over de verschillende gebeurtenissen, deze te kaderen, de ondernomen actie en de gevolgen van de incidenten te bespreken. Op vraag van het slachtoffer, de leidinggevende of derden gaat de verantwoordelijke voor het agressie- en veiligheidsbeleid, ook ter plaatse om met de perso(n)en(en) in kwestie te praten en het incident te onderzoeken.
- De eventuele tussenkomst door leidinggevendenden of collega's bij agressie is tevens voor bpost belangrijk. Incidenten kunnen gemeld worden met een meldingsformulier via intranet in het register over feiten van geweld door externen. Dit systeem is voorzien voor de loketbedienden en is gelijktijdig gestart met de sensibilisering van de medewerkers die vooral in de kantoren met open loketten werken. Een meldingssysteem zal wellicht nog worden uitgewerkt voor de medewerkers van de callcenters en de postbodes, maar hoe dit er moet uit zien wordt nog bestudeerd. De preventiedienst voorziet een 24 uur wachtdienst voor de eerste telefonische opvang of opvang ter plaatse van slachtoffers van agressie. De slachtofferopvang wordt opgenomen door maatschappelijke assistenten.
- Bij Antwerp Tax springen de zaakvoerders of de brigadiers (ploegbazen) bij als er zich een incident voordoet. De dispatching kan nagaan waar een taxi zich bevindt en een brigadier sturen. Brigadiers zijn collega-chauffeurs die al meer dan 10 jaar in dienst zijn en veel ervaring hebben, ook met eventuele incidenten. Incidenten kunnen door de chauffeur onmiddellijk gemeld worden via het alarmsysteem in de wagen. De telefonisten van de dispatching maken een verslag van iedere shift en van eventuele incidenten. Na het incident wordt een chauffeur psychologisch opvangen door een kaderlid met een koffie en een babbel of indien gewenst, door slachtofferhulp van de politie, waarmee het bedrijf samenwerkt. Bij heftige agressie ervaart een slachtoffer naar verluidt vaak pas twee weken na het incident de impact ervan en kan opvang noodzakelijk blijven. Bij de regelmatige agressietraining in samenwerking met de politie worden medewerkers die te maken kregen met agressie gevraagd om hun ervaringen met hun collega's te delen. Zo krijgen ze nogmaals ondersteuning en feedback van collega's.
- In de winkel van Elektro Taelman komen de zaakvoerders of collega's onmiddellijk tussen als er zich agressie voordoet. De medewerkers krijgen meteen de kans om iets over het feit te vertellen of hebben de gelegenheid om tijdens een

wekelijks informeel moment op vrijdagavond mogelijke problemen met de zaakvoerders en de collega's te bespreken en emoties te ventileren. Indien nodig kan een medewerker onmiddellijk een pauze nemen of een andere taak opnemen na een incident.

- Apothekers worden in een apotheek bijgestaan door hun collega's of de apotheker-titularis als een patiënt of klant agressief wordt. In sommige apotheken kleeft men een sticker op de grond achter de balie en bestaat de afspraak dat de collega die op deze sticker gaat staan, aangeeft zich bedreigd te voelen zodat de andere collega's dit meteen kunnen zien zonder dat ze elkaar iets moeten zeggen. De Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen moedigt de apothekers aan om alle incidenten te melden via een meldingsformulier op de website van de vereniging. Nazorg wordt gegeven door leidinggevenden en collega's.
- Bij agressie wordt het winkelpersoneel van Carrefour door collega's en leidinggevenden bijgestaan. Medewerkers kunnen incidenten anoniem registreren in het register van feiten van geweld dat ze via de winkeldirectie of de lokale preventieadviseur kunnen raadplegen. Verbale agressie wordt evenwel niet altijd gemeld. De traumadienst komt ter plaatse bij overval, holdup en inbraken. De preventiedienst geeft systematisch bijstand bij een feit dat als arbeidsongeval geregistreerd wordt. Indien nodig is er ook opvang door de sociale dienst bij problemen thuis. Incidenten en maatregelen worden opgenomen in het jaarverslag van de preventiedienst. Daarnaast kan er in de winkel overleg plaatsvinden met de medewerkers die betrokken waren bij agressie om dit in de toekomst te kunnen vermijden.
- Media Markt zorgt ervoor dat het storemanagement of de collega's bijspringen als er zich een incident voordoet. Incidenten worden onmiddellijk gemeld aan het storemanagement. Psychologische bijstand wordt automatisch verleend bij bijvoorbeeld overvallen via Seris Academy en Mensura. Een medewerker kan pauze nemen in de back office of enkele verlofdagen nemen na een zwaar incident. Hij of zij kan ook van functie veranderen indien nodig als men de druk niet meer aan kan.
- In het Heilig Hart Ziekenhuis Leuven springen verpleegkundigen en medisch personeel en leidinggevenden bij een incident elkaar bij. Via het systeem van sharepoint kunnen medewerkers incidenten registreren op het intranet van het ziekenhuis. Verder kunnen verpleegkundigen een incident doorgeven aan de directie van wacht, de verplegingdirectie en de preventieadviseur. Psychologische opvang na het incident is voorzien door drie interne psychologen indien nodig. Over de stand van zaken wordt gerapporteerd in het jaarverslag van de preventiedienst.

1.4.6 Sociaal overleg

In de organisaties waar werknemers een vertegenwoordiging hebben, worden de werknemersafgevaardigden op de hoogte gehouden van het aantal en de aard van de incidenten en wordt het agressiebeheersingsbeleid met hen besproken.

Het sociaal overleg geschetst door de bedrijfsverantwoordelijken

- Van 1999 tot 2006 kwam de paritaire werkgroep agressie bij De Lijn driemaandelijks samen. De werkgroep was verantwoordelijk voor het opmaken van het veiligheidsplan, de analyses, de afspraken rond de registratiemethodes en de technische, personele en organisatorische veiligheidsmaatregelen. Vanaf midden 2006 met de lancering van het project Veilig op Weg is de paritaire werkgroep ontbonden en werd de stuurgroep Veilig op Weg opgericht. Hierin zetelen ook de nationale vakbondssecretarissen en ook de vertegenwoordigers van de Trein-TramBus-organisatie (TTB), de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG), de Federatie van de Belgische Autobus- en Autocarondernemers en Reisorganisatoren (FBAA) en de voogdijminister, de Vlaamse minister van Mobiliteit en Openbare Werken. De stuurgroep Veilig op Weg heeft tot taak: 1) de bewaking van de implementatie van de veiligheidsmaatregelen alsook de flexibele en gerichte inzet ervan in de aandachtsbuurten die door de Veiligheidsmonitor worden geanalyseerd; 2) evaluatie van de maatregelen en 3) bijsturing indien nodig. De maatregelen worden ook besproken in het subcomité sociale veiligheid en op de ondernemingsraad.
- De agressiewerkgroep van de VDAB (arbeidsgeneesheer, preventieadviseur, interne en externe preventiedienst, medewerkers uit regio's met meldingen) werkte het beleidsraamwerk uit en komt driemaandelijks samen. Het beleid wordt besproken en goedgekeurd door het Entiteitsoverlegcomité en de regionale SEOC's, SubEntiteitsOverlegComités. Deze laatste zijn tegenwoordig per provincie georganiseerd. De werknemersafgevaardigden krijgen inzage in een globaal rapport, maar worden niet op de hoogte gesteld bij elk incident. Meestal weten ze zelf wel in hun regio van mogelijke incidenten af. Ze kunnen zelf ook problemen signaleren. Het agressieprotocol van de VDAB met tips om met agressie om te gaan werd door de interne preventiedienst samen met de werknemersafvaardigingen opgesteld en na de goedkeuring in het Entiteitsoverlegcomité aan elk personeelslid bezorgd. De raad van bestuur ontvangt per kwartaal een overzicht van de situatie.
- Bij bpост worden de werknemersafgevaardigden in het paritair Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk op de hoogte gehouden van o.a. het beleid rond agressiebeheersing.
- De ondernemingsraad en het comité preventie en bescherming op het werk komen bij Antwerp Tax elke maand samen. Incidenten, verkeersongevallen en boetes en problemen met agressie worden vooral besproken in het comité ter preventie en bescherming op de werkplaats. Inzake incidenten wordt bekeken wat er precies gebeurd is, welke chauffeur en andere personen er bij betrokken waren, welke opvang nodig was en of de chauffeur intussen al opnieuw aan het werk is. In de ondernemingsraad worden de extreme, ernstige klachten vanwege de klanten en vanwege de werknemers besproken. De preventieadviseur maakt het verslag voor het comité zoals wettelijk voorzien. Het verslag voor de ondernemingsraad wordt opgemaakt door de secretaris van de ondernemingsraad. De verslagen die zijn besproken en goedgekeurd worden aan de werknemersafgevaardigden bezorgd en ad valvas uitgehangen zodat alle werknemers zich kunnen informeren.

- Afspraken en maatregelen worden bij Carrefour besproken met de syndicale delegatie, op de ondernemingsraad en in het comité voor preventie en bescherming op de werkplaats. Comités zijn er in alle hypermarkten en er is één comité per twee supermarkten. De werknemersafgevaardigden wensen volgens de preventiedienst dat alle medewerkers telkens opnieuw vorming krijgen rond agressie, maar de onderneming dient omwille van het kostenplaatje prioriteiten te stellen. Vorming wordt aangeboden aan de medewerkers van de winkels waar zich feiten van agressie hebben voorgedaan. Agressie is echter altijd een mogelijk gesprekstopic op de agenda van een comité.
- Alle opleidingen van de Media Markt – Saturn Training worden jaarlijks besproken met de ondernemingsraad en de nationale syndicale afvaardiging, zo ook de opleidingen die bedoeld zijn om met agressie om te gaan. In elke winkel is er een syndicaal afgevaardigde of een spreekorgaan als er geen syndicale delegatie is, waarmee wekelijks of tweewekelijks overleg plaatsvindt.
- Het Heilig Hart Ziekenhuis Leuven startte de ontwikkeling van een agressiebeheersingsbeleid in samenwerking met de externe preventiedienst IDEWE in 2010. Het agressiebeheersingsplan werd aan het wettelijk verplicht permanent comité, dat verantwoordelijk is voor de noodplanning bij calamiteiten (hoofddarts, spoedarts, technisch directeur, verplegend directeur, preventiedeadviseur) en aan de ondernemingsraad en het comité ter preventie en bescherming op de werkplaats voorgelegd.

Het sociaal overleg geschetst door de werknemersafgevaardigden

Incidenten en maatregelen worden altijd besproken met de werknemersafgevaardigden waar een werknemersafvaardiging aanwezig is. De werknemersafgevaardigden zelf beklemtonen de ondersteuning van leidinggevenden, de melding en registratie van agressie, de preventieve opleiding voor alle medewerkers en de gepaste opvang van de werknemers die het slachtoffer werden van agressie.

- Voor de werknemersafgevaardigden van De Lijn kan geen enkel plan agressie vanwege derden tot nul herleiden, maar ze zijn redelijk tevreden over de integrale aanpak van De Lijn, ook omdat er financieel in werd geïnvesteerd en alle actoren erbij betrokken werden. Het feit dat ook de directeur-generaal in de stuurgroep “Veilig op Weg” zetelt, vinden de vakbonden en de werknemers een teken dat het bedrijf het agressiebeheersingsbeleid zeker ernstig neemt. Positieve punten die worden aangehaald zijn: de ondersteuning vanuit functie van de lijncontroleur, de procedures van nazorg, de lessen die werden getrokken uit het beleid van andere organisaties, het instrument van de veiligheidsmonitor en de regelmatige besprekingen van de situatie. De vakbonden wensen verder nog een betere radio-communicatie, nog meer regelmatige opleiding van de chauffeurs en nog meer opvolging van agressiemeldingen, ook als het ook “kleine” gevallen van agressie gaat. Ze wensen nog meer investeringen in de veiligheid van het personeel en de reizigers. Ze wijzen er ook op dat de chauffeurs meer gewapend dienen te worden tegen agressie omdat ze zelf met verhoogde werkdruk te maken krijgen door besparingsmaatregelen, een verhoogde uitstroom en beperkte vervanging van personeel, beperking van de rusttijden, toegenomen ziekteverzuim, een verhoogde verkeersdruk, een verhoogde vraag naar openbaar vervoer en verande-

ringen in de verkeersinrichting (zone 30 in plaats van zone 50, moeilijke ronde punten,...) waardoor ritten langer duren.

- De werknemersafgevaardigden vinden de functie van lijncontroleur belangrijk omdat de lijncontroleurs, eigenlijk veiligheidsagenten, zowel bij preventie als bij repressie een belangrijke rol spelen. De werknemersafvaardiging is voorstander van een hoge, regelmatige aanwezigheid van de controleurs op bussen en trams. Hun functie werd uitgebouwd na een zwaar agressie-incident in Antwerpen, een aantal jaren geleden, waarbij één reiziger het leven liet. Naar aanleiding van het overlijden van een MIVB-controleur in april 2012 na een agressie-incident in Brussel vragen de werknemersafgevaardigden opnieuw dat er meer personeel op bussen en trams zou aanwezig zijn. Zij geven de voorkeur aan personeel van De Lijn zelf in plaats van externe veiligheidsagenten omdat deze personen het werk van De Lijn het beste kennen. Volgens de werknemersafvaardiging zijn het personeel en de reizigers positief over het inzetten van lijncontroleurs, al kan niet worden aangetoond wat het effect precies is. Voor het personeel is het belangrijk dat ze bij problemen ondersteuning krijgen. Het effect van agressie, ook verbale agressie, op de chauffeurs mag niet worden onderschat, zeker als een chauffeur dit iedere dag moet ondergaan en ook omdat de verbale agressie almaar brutaler wordt. Op de duur kan het op de gezondheid van een chauffeur wegen. Als ook de politie optreedt, wanneer nodig, weet het personeel dat “iedere schakel van de ketting werkt”, zo zegt de werknemersafvaardiging. Een probleem zit volgens hen echter vaak nog bij de justitiële schakel, namelijk bij de vervolging van misdrijven. Soms worden agressors opgepakt en dezelfde dag al weer vrijgelaten en komen deze de betrokken chauffeurs meteen weer uitdagen.
- Nazorg wordt voorzien wanneer nodig, aangepast aan de situatie en de persoon. De richtlijnen, procedures en instrumenten zijn volgens de werknemersafvaardiging voorzien. Nazorg moet voor hen echter altijd beschikbaar zijn. Er mag geen druk zijn om er “gewoon maar een nachtje over te slapen.” Iedere persoon gaat immers anders met agressie om. Sommigen denken het zelf te kunnen verwerken, maar er is al gebleken dat de persoon soms pas thuis of zelfs pas jaren later het effect ervaart. Nazorg mag zich daarom niet beperken tot “eens een goed gesprek”. Belangrijk is dat de personen die slachtoffers opvangen alert zijn en blijven en de zaak opvolgen nadat de agressie en de eerste nazorg hebben plaatsgehad.
- Wat het betrekken van externe actoren betreft, is positief dat De Lijn lessen getrokken heeft uit onder meer de aanpak van de hoofdstedelijke vervoersmaatschappij, de MIVB. Om agressie van onder meer jongeren tegen te gaan promoot de MIVB al jaren lokale buurtwerking en sponsort ze daarbij kleine lokale sport- en voetbalploegen. De Lijn stippelde op basis van dit idee gelijkaardige elementen van buurtwerking uit in Vlaamse steden.
- De veiligheidsmonitor waarbij agressie-incidenten worden geregistreerd, is een goed instrument, maar veel hangt af van de mate waarin chauffeurs incidenten melden. Sommige chauffeurs kijken op tegen het “papierwerk” of tegen het feit van de melding zelf; ze zijn dan begaan met hun reputatie. De vakbonden vragen zich af of de chauffeurs van de gepachte lijnen wel altijd incidenten melden. Het instrument is er ook geko-

men omdat de politie zelf met een gelijkaardig instrument werkt en het gebruik van het instrument stimuleerde zodat De Lijn en de politie samen duidelijk de frequentie en ernst van incidenten konden inschatten en daarop gepast konden reageren.

- De vakbonden nemen deel aan de tweemaandelijks vergaderingen van de stuurgroep “Veilig op Weg”. Een regelmatige bespreking en evaluatie van de situatie “houdt iedereen scherp en bij de les.” De werknemersafgevaardigden worden van agressie-incidenten en maatregelen maandelijks op de hoogte gebracht in het comité preventie en bescherming op het werk, meer specifiek via het subcomité veiligheid. Elk agressiegeval en elk arbeidsongeval wordt ook bijna meteen via sms op het moment zelf aan de delegees gemeld zodat ze kunnen volgen wat er aan de hand is en welke maatregelen worden genomen.
 - Bepaalde punten van het agressiebeheersingsbeleid kunnen volgens de vakbonden nog verbeteren. Onder meer de radiocommunicatie vanuit technisch oogpunt. Er zijn soms problemen met de radioverbindingen tussen de chauffeurs en de dispatching, tussen de chauffeurs onderling en tussen de chauffeurs en andere hulpdiensten. De Lijn is van plan om in verbeteringen te investeren.
 - Verder wensen de vakbonden dat de chauffeurs en alle personeelsleden nog beter en meer regelmatig zouden worden opgeleid en gecoacht, bijvoorbeeld inzake omgaan met klanten en sociale vaardigheden.
 - Ze willen ook graag dat chauffeurs nog beter zouden worden gevolgd bij agressiemeldingen, ook als er maar sprake is van meldingen van “kleine” agressie.
- De VDAB verricht met het begeleiden van werkzoekenden een maatschappelijke taak. De maatschappelijke problemen komen echter ook de organisatie binnen. Werkzoekenden uiten vaak agressie omdat ze zich onheus behandeld vinden. Via de VDAB worden ze ook geconfronteerd met beslissingen die van overheidswege worden opgelegd in verband met de verplichtingen waar werkzoekenden moeten aan voldoen om begeleiding te krijgen en recht te hebben op een uitkering. Volgens de werknemersafgevaardigden zijn de werknemers positief over de genomen maatregelen. Ze hebben ook de indruk dat het aantal agressiegevallen gedaald is. Er blijven wel werkzoekenden die steeds voor heibel en amok zorgen. Het zijn vaak personen die bij de politie gekend zijn en ook bij andere instanties voor problemen zorgen. De werknemersafgevaardigden zijn tevreden over de maatregelen die op verschillende domeinen tegelijk werden genomen en over het feit dat de VDAB een verantwoordelijke voor het uitwerken en opvolgen van het beleid rond agressie door derden aanstelde. Het toont aan dat het topmanagement de problematiek ernstig neemt. De aandacht mag volgens hen echter niet verslappen. Agressie door derden zal altijd een teer punt blijven en staat daarom ook als vast onderwerp op de agenda van het Entiteitsoverlegcomité. Positieve punten bij het beleid rond agressie, door de werknemersafgevaardigden aangehaald, zijn: hun nauwe betrokkenheid bij het tot stand komen van het beleid, de aandacht voor de veiligheid van de consumenten, de opleiding van de medewerkers en de leidinggevenden om met agressie om te gaan, het systeem om agressie te melden en de meer nauwgezette begeleiding van werkzoekenden waardoor men wrevel hoopt te voorkomen. De werknemersafgevaardigden vragen verder blijvende aandacht voor het verhogen van de veiligheid in

de gebouwen; duidelijke communicatie naar de werkzoekenden toe en een goede onthaalfunctie; alsook aandacht voor de veiligheid van het instructiepersoneel dat opleiding geeft aan gevangenen.

- De vakbonden zijn nauw betrokken bij uittekenen van het agressiebeheersingsbeleid bij de VDAB. In het EOC of Entiteitsoverlegcomité overleggen directie en vakbonden op centraal niveau. De werknemersafgevaardigden krijgen er de verslagen van de meldingen en incidenten van agressie door werkzoekenden. De interne dienst voor preventie en bescherming op het werk licht er ook jaarlijks de plannen toe in verband met agressie door derden. Op regionaal niveau, meer bepaald op provinciaal niveau, overleggen de lokale directies met de lokale werknemersvertegenwoordigers in de subentiteitsoverlegcomités. Agressie vanwege werkzoekenden is een vast punt van bespreking op de agenda. Er wordt dan nagegaan of er incidenten zijn geweest, welke soort incidenten en welke maatregelen zijn genomen. De informatie wordt onder meer verzameld via de provinciale meldpunten die binnen de VDAB stilaan uitgewerkt worden. De preventiebezoeken van de arbeidsgeneesheer vinden minstens eenmaal per jaar plaats in alle VDAB-vestigingen van die regio. In de verslagen van deze bezoeken worden mogelijke agressie-incidenten eveneens besproken. De werknemersafgevaardigden worden vooraf op de hoogte gesteld van de bezoeken en hebben de mogelijkheid om erbij aanwezig te zijn, maar de plaatselijke werknemersvertegenwoordigers zijn niet vrijgesteld en kunnen de bezoeken niet altijd bijwonen.
- Eén van de belangrijke punten voor de vakbonden is bijvoorbeeld de veiligheid van de consultants. Zij begeleiden de werkzoekenden met individuele gesprekken in een aparte ruimte. Bij de bouw en inrichting van nieuwe gebouwen probeert men zoveel mogelijk rekening te houden met mogelijke problemen. Zo voorziet men twee in- en uitgangen zodat er meerdere vluchtwegen zijn. Verder voorziet men ramen in het lokaal waardoor andere medewerkers de consultant en de werkzoekende kunnen zien. Men geeft ook de tip om geen voorwerpen op een bureau te plaatsen waarmee makkelijk kan gegooid worden. Bij problemen moet de consultant dit zo snel mogelijk melden aan collega's zodat meteen ingegrepen of ondersteuning kan gegeven worden. Verder ziet men erop toe dat medewerkers niet alleen aan het werk zijn, maar dat een andere collega of leidinggevende in de buurt is. Deze veiligheidsmaatregelen worden in zoveel mogelijk gebouwen toegepast, in de nieuwe gebouwen, maar ook bij de bestaande werkwinkels.
- Spoor 21, de opleidingsorganisatie van de VDAB, biedt in kleine groepen opleidingen aan de medewerkers en de leidinggevenden om met agressiesituaties te leren omgaan. De bedoeling is dat ze leren rustig en kalm te blijven bij agressie, zelf niet agressief reageren en goed leren luisteren naar de werkzoekenden die vaak in moeilijke situaties verkeren. De medewerkers kunnen zelf een aanvraag voor deze opleidingen indienen. Consultants in regio's waar zich al eerder problemen hebben voorgedaan, zullen sneller geïnteresseerd om deze opleiding te volgen. In de cursussen leren de consultants onder meer duidelijk de wettelijke plichten en rechten van werkzoekenden toe lichten waardoor mogelijke agressie vanwege de werkzoekenden mede kan voorkomen worden. De werknemersafgevaardigden vinden het belangrijk dat ook de leidinggevenden worden opgeleid om de eerste nazorg aan de medewerkers te kunnen

geven. In het verslag van Spoor 21, opgenomen in het sociaal jaarverslag van de VDAB, wordt melding gemaakt van deze opleidingen en hoeveel personen aan deze opleiding deelnamen. De opleiding wordt gegeven door medewerkers van de interne preventiedienst die daarvoor zijn opgeleid.

- Medewerkers die met agressie worden geconfronteerd, kunnen een incident melden via een meldingsformulier op hun eigen pc aan de regionale meldpunten die stilaan bij de VDAB worden opgericht. De informatie wordt verzameld door het meldpunt en de interne dienst voor preventie. De opvolging gaat volgens de werknemersafgevaardigden vrij snel, al na enkele uren. In het meldingsformulier kan de medewerker ook aangeven of hij of zij wenst opgevangen te worden. Het diensthoofd is verantwoordelijk voor de opvolging en de eventuele doorverwijzing naar de externe preventiedienst als bijvoorbeeld de ervaringen traumatisch van aard zijn. De regionale meldpunten waar medewerkers agressieincidenten kunnen signaleren, werken intussen na een fase van gewenning voor medewerkers en leidinggevendens vrij goed. Het verslag wordt halfjaarlijks op het Entiteitsoverlegcomité besproken en daarop worden nieuwe maatregelen genomen.
- De VDAB koos er enige tijd geleden voor om met het principe van het “sluitend maatpak” werkzoekenden van meet af aan meer nauwgezet te begeleiden. De medewerkers bekijken voor iedere werkzoekende van in het begin welke pistes kunnen worden bewandeld opdat de werkzoekende snel aan een job zou kunnen worden geholpen. De mogelijk interessante vacatures worden door de begeleiders ook meer opgevolgd. Deze nieuwe, meer intensieve vorm van begeleiding vergt een andere, ook meer intensieve aanpak vanwege de begeleiders. Men hoopt echter dat de nieuwe werkwijze de werkzoekenden ten goede zal komen en dat mogelijke agressie vanwege de werkzoekenden hierdoor ook meer kan worden vermeden. Een betere opvang, meer op maat van de betrokken werkzoekende, kan mogelijke wrevel wellicht voorkomen. De nieuwe werkwijze is nog niet volledig ingeburgerd bij alle diensten. Een aantal medewerkers moet nog omschakelen naar deze nieuwe aanpak.
- Belangrijke punten voor de werknemersafgevaardigden blijven de volgende zaken: het verhogen van de veiligheid in de gebouwen zodat niet iedereen zomaar toegang heeft; meerdere vluchtwegen en alarmknoppen in een kantoor; een betere beveiliging van de parkings; duidelijke communicatie bijvoorbeeld wat betreft de openingsuren zodat werkzoekenden niet op om het even welk uur komen aankloppen en een goede onthaalfunctie als eerstelijnszorg met een medewerker die de werkzoekenden rustig ontvangt.
- De werknemersafgevaardigden vragen ook aandacht voor de veiligheid van het instructiepersoneel dat opleiding geeft aan gevangenen die voorbereid worden op een job en re-integratie in de maatschappij. Er hebben zich nog geen gevallen van agressie voorgedaan, maar de VDAB-medewerkers voelen zich niet altijd op hun gemak in de gevangenis waar ze meestal alleen met een groepje gevangenen werken zonder toezicht van een cipier.
- Volgens de vakbonden van bpost werden de postbodes vroeger meer geconfronteerd met agressie. Nu is dat minder het geval omdat ze steeds minder met financiële verrichtingen, zoals aangetekende zendingen, te maken hebben en om-

dat ze minder in contact komen met klanten. Meer klanten, zoals tweeverdieners, werken buitenshuis en zijn niet aanwezig als postbodes langskomen. Tegenwoordig worden vooral loketbedienden meer geconfronteerd met agressie van derden, vooral in de grootsteden. In kantoren buiten de grootsteden kennen de personeelsleden doorgaans de klanten meer persoonlijk en treedt er minder agressie op. De vakbonden zijn tevreden over het nieuwe systeem van registratie en de opvang van de medewerkers na agressie. Ze blijven voorstander van de opleiding van het personeel om met agressie te kunnen omgaan.

- Sinds 2010 worden feiten van agressie ten overstaan van loketbedienden bij bpost geregistreerd. De vakbonden hebben zelf aangedrongen op deze registratie en vragen ook aan het personeel om feiten van agressie telkens zo snel mogelijk te melden aan hun leidinggevende. Ze dringen er ook op aan dat feiten van agressie onmiddellijk besproken worden op het comité voor preventie en bescherming op het werk. De registratie van zoveel mogelijk feiten van agressie is volgens de vakbonden van belang om de situatie op de voet te kunnen volgen om het personeel te beschermen, om het management te informeren over de werkomstandigheden aan de loketten en om eventueel signalen aan de ruimere samenleving en het beleid te geven inzake de mogelijke risico's voor het postpersoneel. Doel is ook om aan de hand van de informatie problemen van agressie te kunnen voorkomen.
- De vakbonden vinden het cruciaal dat het personeel opgeleid wordt om met agressie om te kunnen gaan. Het is belangrijk dat medewerkers leren kalm te blijven in agressiesituaties, dat ze de agressie leren plaatsen, dat ze ervaren dat het management begrip heeft voor hun situatie en dat ze ondersteuning krijgen. In die zin zijn de vakbonden tevreden over de opvang van slachtoffers door de preventiedienst en over de preventieve informatiesessies die de preventiedienst ter plaatse in kantoren verzorgt om het personeel op mogelijke agressie voor te bereiden. Er wordt daadwerkelijk tijd gemaakt om naar het personeel te luisteren.
- Bij Carrefour is er volgens de werknemersafgevaardigden in sommige winkels in een meer stedelijke omgeving al eens sprake van ernstige agressie. Soms worden kassiersters erg denigrerend behandeld en in het gezicht gespuwd. De medewerkers weten niet altijd hoe ze moeten reageren en de winkeldirectie durft niet altijd zo kordaat op te treden uit angst om klanten te verliezen. Er zijn ook al winkeldirecteuren zelf aangevallen. Zo werd een winkeldirecteur bedreigd door een buurtbewoner die klachten had over geluidsoverlast naar aanleiding van het lossen van goederen tijdens de nacht. Het management stelt werk te maken van maatregelen tegen agressie van klanten, maar de werknemersafgevaardigden zeggen dat zij daar niet zo veel van merken. Naar hun mening is het beleid van het bedrijf rond agressie door derden beperkt.
 - Carrefour voorziet opleiding en vorming voor de personeelsleden in de winkels waar al ernstige problemen rond agressie geweest zijn. In sommige gevallen zijn de opleidingen volgens de werknemersafgevaardigden niet doorgegaan. Volgens het bedrijf is het financieel niet haalbaar om alle personeelsleden van alle winkels deze opleiding preventief te laten volgen. De werknemersafgevaardigden hebben via de ondernemingsraad om preventieve opleidingen voor alle personeelsleden gevraagd. Ze betreuren dat het bedrijf hier niet op in kan gaan. In de basisopleiding voor

de medewerkers ligt een sterke klemtoon op klantvriendelijkheid en minder op tips om met agressie van klanten te kunnen omgaan.

- Het bedrijf voorziet affiches met tips over omgaan met agressie, die in de ruimtes van de winkel, bedoeld voor het personeel, kunnen worden opgehangen. Op informatieborden wordt informatie voor de personeelsleden uitgehangen. De werknemersafgevaardigden stellen echter weinig van een affichecampagne te merken.
 - In de grotere hypermarkten, maar ook in vele kleinere winkels, zijn er preventieadviseurs aanwezig. Zij houden zich vooral met algemene zaken van veiligheid bezig. De lokale winkeldirectie komt tussen beide als de agressie in een winkel de spuigaten uitloopt om de betrokken klant te kalmeren, maar doorgaans wil het management volgens de werknemersafvaardiging vermijden dat het bedrijf als klantvriendelijk zou overkomen.
 - Als klanten agressief zijn, worden de medewerkers opgevangen door een externe preventiedienst. Over deze opvang door middel van onder meer gesprekken horen de werknemersafgevaardigden wel positieve geluiden van de betrokken medewerkers. De externe preventiedienst geeft tevens goede begeleiding bij pesten op het werk en mogelijke alcohol- en drugsproblemen van medewerkers.
 - Het onderwerp van agressie door klanten komt ter sprake op de ondernemingsraad of het comité voor veiligheid en preventie op het werk als er incidenten plaatsvinden. De verantwoordelijke voor de security geeft dan uitleg de ondernemingsraad of in het comité.
- Agressie, ook verbale agressie, vanwege patiënten is de laatste tien jaar toegenomen. Ook wanneer patiënten bijvoorbeeld informeren naar de juiste weg in het ziekenhuis, kunnen ze zich soms al heel boos maken. Bij het Heilig Hart Ziekenhuis is de laatste twee jaar een uitgebreid agressiebeheersingsbeleid uitgewerkt door een speciaal opgerichte werkgroep met de interne preventiedienst, dokters, werknemers van de spoedafdeling en personen van een externe preventiedienst. Het definitieve plan zou halverwege 2012 worden voorgelegd aan de directie en aan het comité voor preventie en bescherming op het werk. De werkgroep brengt regelmatig verslag uit over de stand van zaken wat de opmaak van het plan betreft. De bedoeling is dat de reeds bestaande procedures en maatregelen worden bijgewerkt.
- Voor de ondersteuning kunnen de medewerkers het intranet raadplegen om te kijken wat ze concreet kunnen doen bij agressie. In geval van nood bij agressie of in geval een patiënt moet gereanimeerd worden, kunnen medewerkers een specifiek noodnummer bellen om hulp in te roepen van medewerkers uit de spoeddienst of de intensive care. Verschillende van deze medewerkers hebben een speciale opleiding gekregen door een externe preventiedienst om agressiesituaties op te vangen en andere medewerkers te coachen. Het belangrijkste is vooral dat medewerkers die met agressie geconfronteerd worden, er niet alleen voor staan.
 - De medewerkers kunnen gevallen van agressie via sharepoint meedelen en registreren. De informatie wordt verzameld door de preventieadviseur.
 - Ieder voorval van agressie wordt in het comité voor preventie en bescherming op het werk toegelicht en besproken. Maandelijks brengt de

preventiedienst verslag uit van de arbeidsongevallen en agressie-incidenten met een kort beschrijving van wat er precies is voorgevallen.

- Wat het toekomstig plan inzake agressiebeheersing betreft, verwachten de werknemersafgevaardigden vooral zeer duidelijke procedures zodat iedereen weet wat hij of zij kan doen bij geweld door derden, en regelmatig opleiding of bijscholing in verband met het omgaan met agressie. Verder willen de werknemersafgevaardigden ook afspraken met politie, andere hulpdiensten en ziekenhuizen. Omdat het Heilig Hart Ziekenhuis in de stad Leuven zelf ligt, komen er vaak meer dan gewenst dronken, drugs-verslaafde of moeilijk handelbare jongeren en patiënten in de spoeddienst terecht die men elders liever niet ziet komen of al heeft “weggestuurd”. De werknemersafgevaardigden willen tot een betere werkverdeling komen.

1.5. Samenwerking met andere instanties

Enkele organisaties vermelden bijzondere acties van samenwerking met externe organisaties ter ondersteuning van hun agressiebeheersingsbeleid.

1.5.1 Samenwerking met politie en scholen

Onveiligheid is volgens De Lijn een probleem dat zich niet exclusief manifesteert op en rond het openbaar vervoer. De sociale veiligheidsproblematiek overstijgt de enkele verantwoordelijkheid van De Lijn. Deze pijler groepeerde de maatregelen die door middel van samenwerking met externe partijen (politie, steden en gemeenten, straathoekwerkers, verenigingen) willen bijdragen aan een veiliger openbaar vervoer.

Samenwerking met de politie bij De Lijn

In alle provincies werd een samenwerkingsakkoord met de politiediensten afgesloten in uitvoering van het raamprotocol tussen federaal minister van Binnenlandse Zaken en Vlaams minister van Mobiliteit, Sociale Economie en Gelijke Kansen betreffende het project „Veilig op Weg” in het openbaar vervoer, afgesloten op 17 juli 2006. De samenwerking met de politiediensten betreft onder andere informatie-uitwisseling, opleiding van De Lijn aan aspirant-politieagenten, opleiding van politie aan De Lijn, gezamenlijke acties, enzovoort.

Op basis van de resultaten van de Veiligheidsmonitor (zie verder) van De Lijn, op basis van analyses van de politiediensten en naar aanleiding van incidenten die een ad hoc reactie vereisen, worden geregeld acties met politiediensten gecoördineerd. In 2009 vonden in totaal 137 gecoördineerde politieacties plaats, in 2010 waren er 103.

De manier waarop de controleacties plaatsvinden is afhankelijk van de aanleiding en de doelstelling van de actie: een actie ten aanzien van zwartrijders, verloopt op een andere manier plaats dan een actie ten aanzien van de problematiek in een bepaalde stationsbuurt, aan een bepaald recreatiedomein of een actie naar aanleiding van gauwdiefstallen, hangjongeren of drugsfeiten.

De acties worden voorbereid (aanleiding wordt geschetst, doelstelling wordt geformuleerd, methodiek van controle en taak van elke deelnemer wordt bepaald). Na elke actie vindt een evaluatie plaats. Zowel op operationeel niveau (verliep alles zoals gepland, ...) als op strategisch niveau (is de doelstelling bereikt, is herhaling van de actie

aangewezen, ...) worden de acties geëvalueerd. Indien nodig worden de acties naar de toekomst toe bijgestuurd.

De specifieke elementen aangehaald in de evaluatie van de afzonderlijke acties worden niet vrijgegeven. Deze informatie heeft enkel betrekking op de werking van De Lijn, de politiediensten en de manier van samenwerking en heeft geen enkele toegevoegde waarden voor externen. Bovendien wordt, indien bijsturing nodig blijkt, dit in de voorbereiding van de volgende actie zeker opgenomen.

Algemeen kan gesteld worden dat:

- Samenwerking in alle entiteiten van De Lijn positief onthaald wordt door zowel het eigen personeel als door de reizigers
- Onregelmatigheden tijdens de acties hoogst uitzonderlijk zijn
- Controles leiden tot betere contacten tussen De Lijn en de politiediensten waardoor een nog betere samenwerking wordt verkregen aangezien de partners elkaar beter kennen.

Samenwerking met de politie bij Antwerp Tax

Het bedrijf is tevreden over de samenwerking met de 100-hulpdiensten, maar wenst betere ondersteuning vanwege officiële instanties zoals de politiediensten en justitie. Agressie tegenover taxichauffeurs komt regelmatig voor, maar valt moeilijk te bewijzen want meestal zijn er geen getuigen en er is geen camerabewaking. Het bedrijf meent dat er meer gevolg dient worden gegeven aan klachten van chauffeurs, dat er sneller een proces verbaal zou moeten worden opgemaakt en dat daders meer effectief zouden moeten worden vervolgd. Volgens het bedrijf vervult een taxichauffeur een beroep van algemeen belang dat maatschappelijk een goede bescherming verdient.

Ook de GTL, de Nationale Groepering van Ondernemingen met Taxi- en Locatievoertuigen met chauffeur, meent dat een taxichauffeur een functie uitoefent van openbaar nut, ten dienste staat van de gemeenschap en in het kader van zijn of haar beroep blootgesteld is aan agressie. De groepering strijdt al jaren voor de erkenning van het probleem van agressie op taxichauffeurs. De GTL wil dat mensen die geweld plegen op taxichauffeurs zwaarder gestraft worden. Door een wetsherziening van 2006, werden de straffen al verzaamd voor agressie op bus- en trambestuurders en een lijst van andere personen met een publieke functie die hun beroep uitoefenen in een risicovolle omgeving. De taxichauffeurs werden toen niet in die beroepenlijst opgenomen. Nochtans vormen de taxichauffeurs een noodzakelijke schakel in de openbare dienstverlening en zij vervullen dag en nacht, 7 dagen op 7, een maatschappelijk belangrijke functie. Zeker bij overvallen die gepleegd worden op chauffeurs die nachtdiensten moeten vervullen, zouden zwaardere straffen moeten uitgesproken worden. Bijvoorbeeld in stedelijke gebieden gebeurt het vaker dat drugverslaafden aan de taxichauffeur opdracht geven om hen naar donkere wijken te vervoeren, waar zij dan vrij kunnen toeslaan, om aan het benodigde geld te geraken voor drugsaankopen. Het gaat daarbij vaak om overvallen voor zeer kleine geldbedragen, maar met zeer zware gevolgen voor de chauffeur zelf, die levenslang de gevolgen van het trauma of van kwetsuren aan overhouden, met tijdelijke of definitieve werkonbekwaamheid tot gevolg.

Bij zware geweldpleging kunnen Antwerp Tax en haar medewerkers beroep doen op de slachtofferhulp van de politie en op de ondersteuning van een externe preventiedienst. Deze dienst biedt ook psychologische hulp plus ondersteuning bij pesten op het

werk. De interne preventieadviseur is tevreden over deze hulp vanwege de politie en de externe preventiedienst.

Samenwerking met scholen door De Lijn

De Lijn zet ook sterk in op samenwerking met scholen. Bijzondere initiatieven zijn de Trammelantbus en de schoolspotters.

Met het Trammelant-project voor de secundaire scholen wil men de overlast zichtbaar reduceren en het wederzijdse begrip tussen chauffeurs / controleurs en schoolgaande jeugd versterken. De Lijn streeft ernaar om per schooljaar 75 scholen (zijnde 15 scholen per entiteit) in het project te betrekken. Elke entiteit beschikt over een Trammelantbus, die als werkmiddel gebruikt wordt tijdens de Trammelantactiviteiten. De bus is een bus die volledig omgebouwd werd voor het project. Zo bevat de bus:

- De mogelijkheid om een PowerPoint te vertonen aan de leerlingen met betrekking tot het vastgestelde vandalisme en graffiti op de voertuigen van De Lijn.
- Een rookmachine om een live evacuatieoefening uit te voeren.
- Een basketring: in plaats van te gooien naar het voertuig en chauffeur, kunnen de leerlingen een bal mikken in de basketring.
- De mogelijkheid om de “kostenprijsbus” uit te voeren: hierbij moeten de leerlingen raden hoeveel de herstelling of vervanging van de beschadigingen kost.
- Stickers conform de huisstijl + foto's van Trammelantactiviteiten.

De Trammelantbus bestaat, in navolging van de communicatiecampagne reizigerscode, uit twee soorten zetels: nette zetels en zetels besmeurd met graffiti.

De Trammelantbus wordt gebruikt op het ogenblik dat de Trammelantklas (10 tot 25 leerlingen) de stelplaats van De Lijn bezoekt en op het moment van de overdrachtsactiviteit in de school. De Trammelantbus wordt op die manier gebruikt door minimum 100 leerlingen.

Het veiligheidsplan voorziet ook in de inzet van schoolspotters. Dit project wordt gefinancierd door het beleidsdomein Onderwijs en Vorming. Schoolspotters zijn laaggeschoolde jongeren die in het kader van de Verkeersveiligheidsprojecten bij steden en gemeenten worden aangeworven en ingezet worden in de scholen en op het openbaar vervoer. Schoolspotters functioneren in de eerste plaats vanuit de school en vervullen een schakelfunctie tussen de scholengemeenschap, het lokale bestuur en het openbaar vervoer. Begin 2011 zijn er 20 schoolspottersfuncties verdeeld over diverse steden en gemeenten.

1.5.2 Samenwerking op de arbeidsmarkt

In 2010 vond er overleg plaats tussen de VDAB, de Forem, Actiris, ADG en Bruxelles Formation. In deze werkgroep lichtte elke gewestelijke dienst voor arbeidsbemiddeling zijn actieplan rond agressie en veiligheid toe. Daarnaast werd er gezocht naar mogelijkheden tot samenwerking. Het resulteerde in een verklaring tot goede samenwerking, met de volgende voorstellen: “Elkeen moet zijn rol spelen en zijn verantwoordelijkheid nemen. Elkeen moet vermijden om een andere instelling in diskrediet te brengen door ze verantwoordelijk te stellen voor de problemen van een werkzoekende. Elkeen heeft respect voor het werk van de collega's van de andere instellingen. Elkeen moet de be-

slissingen van een andere instelling respecteren. Wanneer er een foute beslissing of een incoherentie wordt vastgesteld, moet dit gemeld worden aan de bevoegde instelling voor verder onderzoek of eventuele herziening.” Een punt wat verder onderzocht diende te worden, was de mogelijkheid om elkaar informeel te verwittigen van probleemsituaties met bepaalde werkzoekenden. Dit zou waarschijnlijk in strijd zijn met de privacywetgeving en de mogelijkheid op een tweede kans voor een werkzoekende.

1.5.3 Buurtinformatienetwerk

Een bijzondere vorm van samenwerking is het buurtinformatienetwerk voor apothekers in Antwerpen.

De buurtinformatienetwerken staken in het begin van de jaren 1990 in België de kop op. Zij worden geregeld door een Omzendbrief van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. België telt intussen meer dan 500 BIN's waarvan 85 BIN's bij zelfstandigen.

Een buurtinformatienetwerk is een gestructureerd samenwerkingsverband tussen burgers en lokale politie. Burgers melden aan de lokale politie informatie bijvoorbeeld over een persoon die aanbelde en zich uitgaf voor iemand van de watermaatschappij, maar dat duidelijk niet was. De politie evalueert de inlichtingen en brengt, indien nodig, alle BIN-leden op de hoogte. Een BIN wil bijdragen tot het verhogen van het algemeen veiligheidsgevoel; de sociale controle bevorderen en de preventiegedachte verspreiden. Om deze doelstellingen te bereiken, wisselen de BIN-medewerkers en de politie informatie uit volgens een communicatieplan dat op voorhand is afgesproken.

In Antwerpen bestaat het BIN-Z apothekers intussen uit 135 apotheken, verdeeld over verschillende clusters. De coördinatie bij de apothekers gebeurt via K.A.V.A., de Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen. Het is een samenwerkingsverband tussen handelaars en lokale politie waarbij apothekers verdachte situaties telefonisch kunnen signaleren bij de politie via “de blauwe lijn”, een gratis telefoonnummer dat gebruikt kan worden door burgers die niet-dringende informatie aan de politie willen doorgeven. Via hetzelfde telefoonnummer geven de leden van het BIN hun berichten aan de politie door. De lokale politie Antwerpen kan dan “ingesproken berichten” met uur, locatie, beschrijving van verdachte(n) en eventuele preventieve tips in een zeer korte tijd na de feiten simultaan naar de telefoons van alle aangesloten BIN-leden versturen. Zo zijn de deelnemers preventief verwittigd van mogelijke feiten in de omgeving en maken zij veel minder kans om er het slachtoffer van te worden. Verdachte situaties zijn bijvoorbeeld mogelijke wisseltrucs, valse of gestolen doktersvoorschriften, uitgifte van vals geld, creditcardfraude, gebruik van valse SIS-kaarten of onrechtmatig gebruik van SIS-kaarten van andere personen, malafide passanten die bij de apotheker niet gekend zijn, enzovoort. De lokale politie zal er ook zorg voor dragen dat de nodige feedback verzekerd wordt naar het BIN-Z toe betreffende de binnen het netwerk verkregen informatie. De politie biedt de apothekers het “Enoxus-systeem” aan in samenwerking met de provincie Antwerpen. Deelnemen aan dit BIN is gratis.

In een eerste fase in 2006 startte een kleine groep van 49 apothekers: 26 van de 27 apotheken uit Antwerpen Noord en 82% van de 22 apotheken uit Borgerhout. In een tweede fase in 2008 sloten 83% van de 35 apotheken van Antwerpen Zuid en alle 17 apotheken van Berchem en apotheken van Deurne zich aan. Sinds 2009 zijn in een derde fase 91% van de 34 apotheken van Kiel-Hoboken-Wilrijk bij het BIN betrokken. De gouverneur van de provincie is er eveneens bij betrokken. Er werd vooraf een enquête naar het mogelijk onveiligheidsgevoel bij de apothekers gehouden. Het was immers de bedoeling dat 75% van de apotheken deelnamen aan een BIN.

Volgens de Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen zijn de reacties van de aangesloten apothekers op het BIN heel positief.

2. Maatregelen in een agressiepreventie- en –beheersingsbeleid

Agressie kan niet altijd voorkomen of vermeden worden. Wat men ook verandert aan de eigen houding, aan de organisatie van het werk, aan de omstandigheden waarin klanten en andere bezoekers worden ontvangen, er zullen altijd personen zijn die geweld gebruiken of situaties die geweld uitlokken.

Toch zijn er heel wat zaken die een organisatie wel kan doen, zoals blijkt uit de beschreven maatregelen van de cases, en die ervoor zullen zorgen dat het risico op agressief gedrag zoveel mogelijk wordt voorkomen. Dit is de kern van preventie en in vele organisaties krijgt dit luik bijzondere aandacht.

Een zinvol preventiebeleid vertrekt niet alleen van afzonderlijke agressie-incidenten maar is gebaseerd op een doordachte analyse en een evenwichtig pakket aan maatregelen.

Een vaak gehanteerd beleidsgericht referentiekader of model van preventiemaatregelen is de preventiepiramide.

In dit deel wordt de preventiepiramide theoretisch toegelicht.

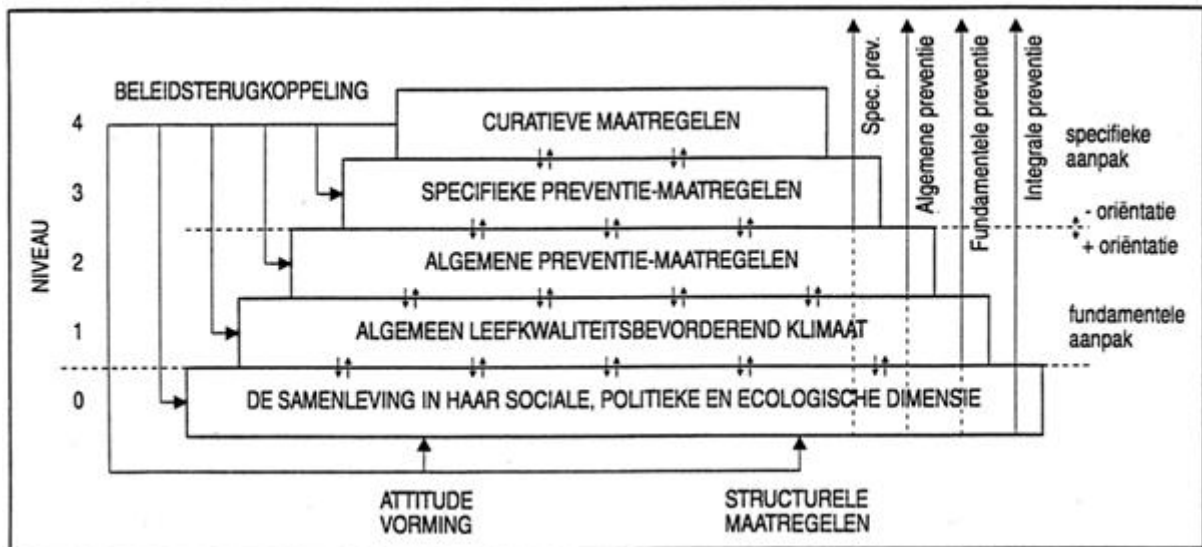
2.1. De preventiepiramide: een integrale en positieve aanpak

De preventiepiramide is een oriënterend toetsingsinstrument voor het uitstippelen van een agressiebeheersingsbeleid. (Werkgroep Omgaan met agressie, Academisch Ziekenhuis – Vrije Universiteit Brussel, 2003; De Boye, 2010).

De piramide is bedacht door Johan Deklerck, die als professor jeugdcriminologie verbonden is aan het Leuvens Instituut voor Criminologie (LINC, Katholieke Universiteit Leuven), het Expertisecentrum Maatschappelijke Veiligheid (KATHO-IPSOC, Kortrijk) en het Institut Universitaire K. Boesch, Sion, Zwitserland.

De preventiepiramide telt vijf preventieniveaus met telkens verschillende soorten maatregelen. Elk niveau levert een eigen bijdrage aan een integraal preventiebeleid. Onderaan is er een brede basis met de samenleving als geheel. Bovenaan is er een smalle top met de curatieve maatregelen die specifiek gericht zijn op interventie bij of na agressie.

Figuur 1 De preventiepiramide



Het onderste en nulde niveau staat voor de brede maatschappelijke context die de mogelijkheden en onmogelijkheden van een organisatie en haar werknemers bepalen om met agressie om te gaan. Politieke, sociale, economische en ecologische factoren bepalen de condities van de werkomgeving en van de mensen die elkaar daarin ontmoeten.

Binnen de organisatie of het bedrijf zijn er vier actieniveaus van vier verschillende vormen van interventie met betrekking tot probleemgedrag of probleemsituaties om het welbevinden te versterken of op peil te houden.

Niveau vier staat voor de curatieve of remediërende maatregelen. De maatregelen worden genomen op het moment en nadat er zich een probleem heeft gesteld en alle aandacht is op het probleem gericht. Men wil het zo snel mogelijk stoppen, beperken en voorkomen dat het zich herhaalt. In het beste geval slaagt men er met deze maatregelen in het probleem op te lossen of in de kiem te smoren en gaat er een beperkt preventief ontradend of herstellend effect van uit. Beperkt men zich echter tot deze maatregelen, dan loopt men het gevaar dat het bij een symptomatische aanpak blijft, dat de onderliggende oorzaken van het probleem niet worden aangepakt en het probleem zich waarschijnlijk zal herhalen.

- Maatregelen rond incidentinterventie en inroepen van hulp en bijstand : een intern centraal noodtelefoonnummer, een intern alarmsysteem, procedurehandleidingen en tips voor het omgaan met een incident, bijstand of versterking door collega's, voldoende vluchtroutes of fysieke barrières tegenover derden, enzovoort.
- Maatregelen rond registratie: melding en registratie van feiten; camera-uitlezing voor vaststellen van feiten en daders; afspraken met politie rond opsporing en/of vervolging; juridische opvolging en opvolging van daders, enzovoort.
- Maatregelen rond opvang en begeleiding van slachtoffers.
- Maatregelen inzake herstellen van schade.

Niveau drie mikt met specifieke preventieve maatregelen eveneens op een duidelijk omschreven probleem. De maatregelen hebben de bedoeling de problemen rechtstreeks te voorkomen. Het probleem en de oorzaken zijn voldoende gekend zodat men

zich kan richten op de onmiddellijke aanleiding ervan. De maatregelen richten zich vooral op de doelgroepen die het grootste risico lopen (dader en slachtoffer) en / of op de context waarin de problemen zich meestal aandienen (bijvoorbeeld klanten die aan een balie moeten wachten; klanten die gunsten of premies geweigerd worden).

- Fysieke maatregelen (bouwkundige, materiële en techno-preventieve maatregelen): camerabewaking; elektronische bewaking; ingrepen in de infrastructuur zoals plaatsen van een safe of brandkast; alarmsystemen; sloten; beveiliging tegen inbraak; security-audits; opstellen van een veiligheidsplan; enzovoort.
- Organisatorische maatregelen: gerichte sensibilisering van risicogroepen; trainingen rond weerbaarheid en agressiehantering; voorlichting rond drugs; beperking van cash geld; politiepatrouilles; acties rond diefstal; politiecontrole; inzetten van beveiligingsagenten of securitydiensten; alcoholcontroles; controle op verboden wapens of drugsmokkel; geldtransportbewaking; projecten rond inbraakpreventie, vandalisme of agressie; aangepaste openingsuren voor het publiek; identificatie van reeds eerder agressieve klanten; informatie voor klanten inzake gedragsregels; enzovoort.

Op niveau twee met de algemene preventiemaatregelen focust men niet meer op het eigenlijke probleem, maar zoekt men oplossingen die verder reiken en die de draagkracht van de organisatie en medewerkers versterken.

- Maatregelen om het werkgebied te compartimenteren met publiektoegankelijke en publiektoegankelijke zones; toegangsbeheer en –controle (badge personeel, uniform personeel).
- Maatregelen met het oog op aangename, onderhouden werk- en onthaalruimtes.
- Klantvriendelijkheid, omgaan met klanten (sociale en communicatieve vaardigheden); kwaliteitszorg, beperking van wachttijden
- Sociale controle en georganiseerd en klantvriendelijk onthaal van bezoekers en klanten

Op niveau één investeert men in een algemeen leefkwaliteitsbevorderend klimaat op het werk. Op een indirecte manier versterkt men met maatregelen van fundamentele preventie het welbevinden en de betrokkenheid van het personeel en de klanten. Deze indirecte aanpak draagt bij tot de kwaliteit van de maatregelen op de andere drie bovenliggende niveaus.

- Uitwerking van een positief personeelsbeleid: transparante besluitvorming, competentie- en talentmanagement, opleiding en bijscholing, geschikte werkmaterialen, aangepaste arbeidsvoorwaarden, aanpakken van interne conflicten, inspraakkanalen, positieve communicatie tussen directie en personeel, enzovoort.
- Uitwerking van kwaliteitsvolle dienstverlening aan de klanten, klachtenprocedure, enzovoort.

2.2. Probleemgerichtheid binnen de preventiepiramide

Het centrale criterium voor de indeling van de preventiemaatregelen is de “probleemgerichtheid”. Schematisch ziet dit eruit als volgt in de onderstaande tabel.

Tabel 5 De maatregelen van de preventiepiramide naar probleemgerichtheid

Niveau	Maatregelen	Inhoud	Analyse van problemen	Aanpak van problemen
4	Curatief	Indirect preventief	Probleemgericht	Probleemgericht
3	Specifieke preventie	Direct preventief	Probleemgericht	Probleemgericht
2	Algemene preventie	Direct preventief	Probleemgericht	Niet probleemgericht
1	Fundamentele preventie	Indirect preventief	Niet probleemgericht	Niet probleemgericht
0	Conditionerende context van samenleving (positief: middelen, negatief: beperkingen)			

Niveau drie en vier behoren tot de specifieke aanpak en specifieke preventie van agressieproblemen en leggen de focus op het probleem. Ze zijn probleemgeoriënteerd. Ze dragen het risico in zich dat bepaalde werknemers of doelgroepen gestigmatiseerd geraken en de schuld voor het probleem toegeschoven krijgen. Een te eenzijdige probleemgeoriënteerde preventiebenadering kan contraproductief werken. Niveau twee en één omvatten de algemene en fundamentele preventie van agressieproblemen en zijn niet meer probleemgeoriënteerd, maar proberen een meer positief klimaat te creëren waarbij de kans op agressieproblemen verkleint. Als niveau nul, het maatschappelijk niveau, bij de preventie wordt betrokken, spreekt men van integrale preventie.

“De benadering maakt het mogelijk te enge preventiebenaderingen te verruimen naar positief georiënteerde maatregelen, de bevordering van de leefkwaliteit en de maatschappelijke context in het algemeen. Het gaat hierbij niet om een keuze tussen de verschillende niveaus: geen “of-of”, maar “en-en”. Het gaat om een evenwichtige verhouding tussen de verschillende niveaus met de totale samenlevingskwaliteit als referentie. De niveaus hangen nauw samen en kunnen niet zonder elkaar. Het gaat om een integrale aanpak.” (Werkgroep Omgaan met agressie, Academisch Ziekenhuis – Vrije Universiteit Brussel, 2003, p.32).

De maatregelen van de verschillende niveaus kunnen meerdere effecten meebrengen. Sommige maatregelen kunnen curatief bedoeld zijn, maar tegelijk ook preventief werken. Camerabewaking kan bijvoorbeeld helpen om daders van agressie te identificeren en te vervolgen, maar kan evengoed een preventief effect hebben en agressie voorkomen. Maar als er in een organisatie overal camera's staan, creëert dit ook een andere samenleving die niet altijd als even prettig ervaren wordt.

Tussen de specifieke preventieniveaus drie en vier en de algemene preventieniveaus twee en één kunnen zich soms spanningen voordoen. Deze zijn soms moeilijk op te lossen en kunnen beleidsvoerders dwingen tot een keuze in positief en negatief geori-

enteerde oplossingen. Een integrale aanpak is een beter antwoord, met voorkeur voor positieve maatregelen.

2.3. Structurele maatregelen en maatregelen van attitudevorming

Bij de verschillende maatregelen kan men nog verticaal een onderscheid maken tussen structurele maatregelen en maatregelen gericht op attitudevorming. (Wergroep Omgaan met agressie, Academisch Ziekenhuis – Vrije Universiteit Brussel, 2003, p.36-38)

- Structurele maatregelen grijpen in de omgeving van de betrokkenen in en maken bepaalde zaken mogelijk of onmogelijk. Het gaat om organisatorische maatregelen zoals eensluitende preventievoorschriften, alarmprocedures, veiligheidsplannen, enzovoort. Verder zijn er ook technische maatregelen zoals fysieke en bouwkundige beveiliging van risicozones door camera's, elektronische beveiliging en toegangscontrole, gepaste verlichting, enzovoort.
- Maatregelen van attitudevorming beïnvloeden de houding en de mentaliteit van de betrokkenen. Door informatie aan te bieden en hen direct te betrekken worden mensen uitgenodigd tot andere inzichten en een andere houding. Bij attitudevorming denkt men onder meer aan informatie- en sensibiliseringscampagnes, opleiding, inspraak- en overlegmogelijkheden, enzovoort.

Attitudevorming en structurele maatregelen vullen elkaar aan. Ze dienen met elkaar verbonden te worden en de afstand tussen beide dient zo klein mogelijk gehouden te worden. Zo mogelijk worden maatregelen van sensibilisering en structurele maatregelen best tegelijkertijd genomen. Zo volstaat het bijvoorbeeld niet om medewerkers tips en aanbevelingen te geven omtrent de manier waarop ze best met agressie omgaan op het moment van de agressie, zonder dat er tegelijk concrete interventie en opvang van collega's, leidinggevend en anderen is voorzien.

2.4. Functies van de preventiepiramide

Met de preventiepiramide kan men drie wegen uit.

- *preventieve en curatieve maatregelen inventariseren* - Alle acties, initiatieven of ingrepen die deel uitmaken van het bestaande zorgbeleid en die bijdragen tot het welbevinden binnen de organisatie kan men binnen de preventiepiramide een plaats geven. Zo verkrijgt men een helder overzicht van wat er reeds gebeurt binnen de organisatie. De piramide brengt een organisatie op het spoor van de betekenis en draagwijdte van nieuwe initiatieven.
- *samenhang zichtbaar maken tussen alle gekozen maatregelen* - De preventiepiramide laat toe alle maatregelen die bijdragen tot een grotere levenskwaliteit en preventiebeleid binnen de organisatie te ordenen.
- *de blik verruimen en aansturen op keuzes* - Elke laag of elk niveau van de preventiepiramide verdient aandacht. Het is van belang dat de organisatie aandacht schenkt aan alle interventieniveaus en zich voortdurend blijft realiseren dat het de

bedoeling is de leefkwaliteit binnen de organisatie op een zo hoog mogelijk peil te houden.

2.5. Meerdere betrokken stakeholders

Preventie is ook een zaak van iedereen. Individuele medewerkers, kaderleden, beleidsmedewerkers, werknemersafgevaardigden en preventiediensten hebben er elk vanuit hun verantwoordelijkheid een specifieke rol in te vervullen.

3. Overzicht van maatregelen in de cases

In deel 3 worden de maatregelen per case in een overzichtelijk schema geschetst die door de respondenten werden vermeld in het kader van hun beleid rond beheersing van agressie door externen. Deze schema's tonen met andere woorden geen exhaustieve lijst van alle maatregelen die in de bestudeerde cases van toepassing zijn.

- De maatregelen worden in de schema's geordend volgens de domeinen waarop ze van toepassing zijn: organisatorische maatregelen, fysieke / technopreventieve maatregelen, maatregelen met betrekking tot de dienstverlening aan klanten, personeelsmaatregelen en maatregelen van samenwerking met andere instanties.
- De maatregelen zijn tevens ingedeeld volgens de niveaus van de preventiepiramide.

3.1. De Lijn

Elementen van de preventiepiramide bij De Lijn en de bijhorende maatregelen

- Diensten: De Lijn is decentraal georganiseerd. In elke Vlaamse provincie zorgt een provinciale dienst of entiteit voor de dagelijkse dienstverlening en het contact met de reizigers. De hoofdzetel in Mechelen (Centrale Diensten) coördineert en ondersteunt de werking van de entiteiten en stippelt het globale beleid uit.
- In totaal werken er circa 10.900 mensen voor De Lijn: ongeveer 8.400 bij De Lijn zelf en zo'n 2.500 bij privé-bedrijven die rijden in opdracht van De Lijn.
- Klanten: reizigers uit alle lagen van de maatschappij
- Aantal agressiemeldingen: in het vierde kwartaal van 2011 werden 1.290 incidenten geregistreerd. Deze incidenten betroffen incidenten tussen personeelsleden en reizigers, tussen personeelsleden en niet-reizigers en tussen reizigers onderling.
- Agressievormen: verbale agressie, diefstal zonder geweld of bedreiging, beledigingen, fysieke agressie, bedreiging zonder wapen, vandalisme en graffiti, spuwen, gooien van projectielen naar voertuigen of personen, bedreiging met wapen, diefstal met geweld, pesterijen, seksuele intimidatie, (poging tot) aanranding, openbare zedenschennis, openlijk gebruik van drugs, (poging tot) zelfmoord en verkeersagressie.
- Belangrijkste bronnen van agressie: oneigenlijk gebruik van installaties/apparatuur te wijten aan gauwdiefstallen, onderlinge ruzies tussen reizigers, reacties van klanten, de verkeerssituatie en het ontregelen van installaties of apparatuur
- Aanleiding voor of actualisering van veiligheidsplannen: dodelijk incident in Antwerpen, waarbij reiziger werd gedood door medereiziger.
- Personen betrokken bij agressie: alle mogelijke personen kunnen agressief zijn tegenover het personeel; het aandeel van de volwassenen (48,8%) is ongeveer even groot als het aandeel van de minderjarigen (46,6%) (vierde kwartaal 2011). De Lijn wordt dus in ongeveer de helft van de incidenten geconfronteerd met agressie vanwege jongeren: baldadige schooljongeren, maatschappelijk kwetsbare jongeren, hangjongeren,, maar ook van maatschappelijk kwetsbare volwassenen en ouderen.
- Tijdstip: De kans op overlast en agressie is het grootst in de avondspits (37,0 %) (vierde kwartaal 2011).

-
- Procesmatige aanpak
 - Expliciete benadering van de problematiek vanuit de gedachte van de veiligheidsketen, vergelijkbaar met de veiligheidspiramide
 - Principes: agressie door derden is probleem van sociale veiligheid; geïntegreerde en integrale aanpak met maatregelen evenwichtig verdeeld over meerdere domeinen van het organisatiebeleid (technische, personele, organisatorische en procedurele maatregelen), en maatregelen verdeeld over de verschillende schakels van de zogenaamde veiligheidsketen, van proactieve tot nazorgmaatregelen; met de bedoeling om de subjectieve en objectieve veiligheid te verhogen.
 - Draagvlak en structuur om de maatregelen te ondersteunen en uit te voeren
 - onderdeel van structureel beleid: veiligheidsplan “Veilig op weg”, sinds 2006 uitgetekend
 - vastgelegd in Beheersovereenkomst 2011-2015 met de Vlaamse regering: operationele doelstellingen rond sociale veiligheid: fase 3 en fase 2 aandachtsbuurten naar beneden; aantal gecontroleerde reizigers groeit met 5% per jaar; veiligheid verhogen, en niet garanderen: dat kan niemand van De Lijn verwachten
 - van 1999 tot 2006 paritaire werkgroep agressie (met driemaandelijks bijeenkomsten): opmaak van veiligheidsplan, analyses, afspraken rond registratiemethodes en technische, personele en organisatorische veiligheidsmaatregelen
- besprekingen in subcomité sociale veiligheid en op ondernemingsraad,
- Vanaf midden 2006 (Veilig op Weg) is de paritaire werkgroep ontbonden en werd de stuurgroep Veilig op Weg opgericht. Hierin zetelen de nationale vakbondssecretarissen, maar ook de vertegenwoordigers van de TreinTramBus-organisatie (TTB), de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG), de Federatie van de Belgische Autobus- en Autocarondernemers en Reisorganisatoren (FBAA) en de voogdijminister, de Vlaamse minister van Mobiliteit en Openbare Werken. De stuurgroep Veilig op Weg heeft tot taak: 1) bewaking van de implementatie van de veiligheidsmaatregelen alsook de flexibele en gerichte inzet ervan in de aandachtsbuurten die door de Veiligheidsmonitor worden geanalyseerd.; 2) Evaluatie van de maatregelen en 3) Bijsturing indien nodig.
- analyse en gerichte maatregelen, afhankelijk van de overlastrisico's, met bijvoorbeeld een focus op bepaalde risicoregio's of bepaalde alarmfasen; bepalen hoe vergelijkbare incidenten kunnen worden voorkomen
- projectstructuur met 16 deelprojecten, gebaseerd op 4 pijlers: organisatorische maatregelen, (techno)preventieve maatregelen, op-

leidingen en samenwerking met andere partijen

- Veiligheidsmonitor: meet- en opvolgingsinstrument met informatie om incidenten op te volgen, te analyseren en maatregelen gericht en flexibel te kunnen inzetten
- veiligheidsplan overgemaakt door Vlaams minister van Mobiliteit en Openbare Werken

Hilde Crevits aan de leden van de Commissie voor Mobiliteit en Openbare Werken

- veiligheidsdienst en coördinator sociale veiligheid
- benchmarking met voorbeelden uit Nederland

De Lijn	Maatregelen ingedeeld volgens de preventiepiramide			
Domeinen van Maatregelen	Fundamentele preventie	Algemene preventie (proactief structurele oorzaken van agressie of conflicten identificeren)	Specifieke preventie (voorkomen van directe oorzaken en voorbereiding op bestrijding van agressie)	Curatief (incidentinterventie en nazorg)
Organisatorische Maatregelen		-risicoanalyses op bepaalde locaties en in bepaalde regio's -dispatching tijdens volledige exploitatie en uitbreiding van de dispatching met bijkomende dispatchers	-eenduidig meldpunt voor chauffeur over situaties van onveiligheid of onveiligheidsgevoel in testfase in verschillende entiteiten -oprichting van veiligheidsdienst en ondersteuning door lijncontroleurs - begeleiding van lijnspotters (gemeenschapswachten) in bepaalde steden -2^{de} persoon als begeleider op voertuig in bepaalde regio's -toezicht in premetro en busstations -aanwerven van een coördinator sociale veiligheid en 5 deskundigen sociale veiligheid	-interventie: tussenkomst door controleurs en uitschrijven van boetes; interventieploegen -interventie: crisiscommunicatieplan met onmiddellijke informering van dispatching -systeem van incidentmelding met meldingsfiche agressie en veiligheidsmonitor -nazorg: emotionele, medische en juridische nazorg, opvang door collega's, leidinggevend; interne communicatie bij incidenten
Fysiek / technische Maatregelen		-radionetwerk/GPS: informatie, routing, navigatie, waarschuwing, advies voor de reiziger -uniform voor chauffeurs, uniform met Vigilis-teken voor controleurs (officieel logo voor veiligheidsagent)	-nieuw voertuigconcept met zoveel mogelijk agressie-, vandalisme- en graffiti-verlagende maatregelen -veiliger infrastructuur van openbaar vervoer (stations en haltes) -discussie over en testen van steekwerende vesten	-fysieke barrières: beperkte toegankelijkheid op bus (geldkoffer, flexibel afsluitbare stuurpost) -radionetwerk/GPS: waarschuwing, voertuig snel op te sporen bij incident -alarmsysteem: uitbreiding van camerabewaking in voertuigen en stations, alarmknoppen -snelle interventievoertuigen (wagens en moto's) voor controleurs, met track en tracesysteem waarbij dispatching ziet welk voertuig snel bij een bus kan zijn -nazorg: uitlezen van camera-beelden

Personeelsmaatregelen	-diversiteitsbeleid: evenredige verdeling van kansengroepen in personeelsbestand om wederzijds respect en begrip te bevorderen -inspraak: besprekingen in sub-comité sociale veiligheid en op het EOC, in stuurgroep “veilig op weg” met nationale secretarissen -personeelsinformatie twee maal per jaar: via Veilig op Weg infomagazine en de website van De Lijn	-selectie: imago- en wervingscampagne voor chauffeurs naar kansengroepen toe	-opleiding omgaan met klanten en conflicten voor chauffeurs en controleurs obv competentieprofielen (aandacht voor sociale veiligheid, deëscalerende communicatietechnieken) -communicatie over gedragsregels voor het personeel	-interventie: meteen reageren op agressie en eventueel politie inschakelen
Maatregelen voor klanten		-kanaliseren van klantenstroom: invoeren vooraan opstappen; -communicatie met oog op vlotte dienstverlening: vereenvoudiging vervoersbewijzen en tarieven; real time informatie op borden aan haltes, via internet; visuele en auditieve informatie op voertuigen en aan haltes -klantvriendelijker maken van procedure “zwaar ongeval”	-communicatie over spelregels en hoffelijkheidscampagne “ge zijn nen engel” waarbij klanten worden bedankt om bepaalde specifieke problemen niet te veroorzaken en worden gewezen op de gevolgen als ze dat wel doen	-nazorg voor klanten -eenduidig meldpunt klant en online meldformulier over situaties van onveiligheid of onveiligheidsgevoel sinds begin 2010 -taakstraffen en werkplaats voor jongeren die De Lijn schade toebrachten
Maatregelen met partners (externe preventiediensten, buurt, politie, wetgever...)	-raamprotocol met bevoegde ministers en samenwerkingsakkoord met provinciale politiediensten -samenwerking met scholen -samenwerking met justitie -wetgeving: 2007: strengere straffen voor personen die geweld gebruiken tegen personen in een openbare functie, bijvoorbeeld chauffeurs en controleurs -samenwerking met andere openbaar vervoermaatschappijen, steden en gemeenten, Vlaamse jeugdraad; trein-tram-bus organisatie -samenwerking met preventiedienst van de lokale besturen:	-samenwerking met straathoekwerkers: abonnement voor straathoekwerkers en opleiding voor chauffeurs door straathoekwerkers -samenwerking met scholen: lessen voor lagere school over hoe openbaar vervoer gebruiken; Trammelant (kennismaking voor secundaire scholen met chauffeurs en bussen), schoolspotters of jongeren ingezet op bussen; in het verleden interactieve doeltentoonstelling voor jongeren over mobiliteit en sociale veiligheid	-voorkomen van verkeersgebonden agressie oa door verkeersdoorstroming te verbeteren -acties tegen zwartrijders en gawdiefstallen ism politie -acties in bepaalde stationsbuurten, bij bepaalde recreatiedomeinen - deelname aan begeleidingscomité van onderzoek naar agressie op openbaar vervoer: twee onderzoeken van FOD Binnenlandse zaken	-opvang door externe preventiediensten -politiehulp op voertuigen -administratieve geldboetes voor zwartrijders en overlast -interventie van gerecht

	organiseren van ontmoetingsmoment of activiteit tussen enerzijds buurtbewoners en jongeren en anderzijds personeelsleden van De Lijn			
--	--	--	--	--

3.2. De VDAB

Elementen van de preventiepiramide bij de VDAB en de bijhorende maatregelen

- 4.237 medewerkers in 2010, gespreid over 200 locaties, waarvan ongeveer 2.000 medewerkers rechtstreeks in contact komen met het publiek
- Belangrijkste opdrachten: arbeidsbemiddeling, competentieontwikkeling in competentie- en opleidingscentra, loopbaandienstverlening, faciliteren van arbeidsmarktwerking
- Klanten:
 - o o.a. werkzoekenden, die geen “vrijwillige” klanten zijn, maar burgers die verplicht zijn om op de uitnodiging voor trajectbegeleiding in te gaan als ze beroep willen doen op werkloosheidsuitkering
 - o “klanten” uit alle lagen van de maatschappij, waardoor VDAB-medewerkers in aanraking komen met alle mogelijke maatschappelijke problemen (sociale problemen, gezondheidsproblemen, alcohol- en druggebruik, psychische problemen, culturele verschillen,...)
- 80-tal gemelde agressie-incidenten per jaar, ook met enkele recidivisten, maar dit is het topje van de ijsberg aan incidenten die daadwerkelijk plaatsvinden. Uit de personeelsbevraging van 2008 bleek dat meer dan 500 personeelsleden van de 3.000 personen die de enquête invulden, met agressie te maken hebben.
- Agressievormen: verbale agressie (bv. tegenover onthaalbedienden en opleidingsinstructeurs); vernielen van computerapparatuur; ruit inslaan; fysieke stalking; stalking via mail en telefoon; bashing van homoseksuele collega
- Bronnen van agressie: snel veranderende en niet altijd meteen heldere regels rond dienstverlening inzake arbeidsbemiddeling; te laat op afspraak; aanvaarden geen regels rond afspraken; klanten willen meteen bediend worden; verwachting dat men voor een bepaalde job in aanmerking komt terwijl men de kwalificaties niet heeft; soms te schoolse omgeving van opleidingen; administratieve verplichtingen; moeilijke bereikbaarheid van klanten zonder correct adres; verwarring met mogelijk sanctionerende RVA; misverstanden rond tegemoetkoming in kosten; taalproblemen; onbegrip voor taalwetgeving in Rand rond Brussel; cultuurverschillen (bijvoorbeeld geen instructies van een vrouwelijke begeleider aanvaard); armoede en angst om vervangingsinkomen te verliezen; personen met medische, mentale, psychologische en psychiatrische problemen of alcohol- of drugverslavingsproblematiek; algemene communicatie naar klanten soms in conflict met specifieke regels wat misverstanden creëert (bijvoorbeeld “Word wat je wil” wekt de indruk van een nogal vrijblijvende aanpak wat niet het geval is); “assensus-maatschappij” (meerdere botsende meningen). Soms zijn de reacties van de medewerkers niet zo gelukkig tegenover de klant en dienen de medewerkers ook terecht gewezen te worden.

- Personen betrokken bij agressie: vaak incidenten met langdurig werklozen die zich aan regels proberen te onttrekken
- Aanleiding voor of actualisering van veiligheidsplannen: Het beleidsraamwerk voor een doordacht agressie- en veiligheidsbeleid (missie, visie, strategie en planningsproces) werd grondig uitgewerkt in 2009 naar aanleiding van enkele zware incidenten in Antwerpen en problemen in andere stedelijke regio's.
- Expliciete benadering van de problematiek vanuit de gedachte van de veiligheidsketen en de veiligheidspiramide: beleidsraamwerk
- Procesmatige aanpak:
 - o agressiewerkgroep (arbeidsgeneesheer, preventieadviseur, interne en externe preventiedienst, me-

- dewerkers uit regio's met meldingen), die beleidsraamwerk uitwerkte en driemaandelijks samenkomt
- o goedkeuring van beleid en rapportering aan Entiteitsoverlegcomité en regionale CEOC's
- o Monitoring: opvolging van feiten en kwaliteitsopvolging van de nazorg door interne preventiedienst en ism externe preventiedienst
- o Benchmarking met De Lijn, de RVA, Kind en Gezin en het OCMW; studiedag bij Crime Control
- o Coördinator: beleidsadviseur Functionele Ondersteuning Stafdienst (voorheen betrokken bij Business Continuity Management voor de continuïteit van de dienstverlening, bv. bij grote ICT-pannes)

VDAB	Maatregelen ingedeeld volgens de preventiepiramide			
Domeinen van Maatregelen	Fundamentele preventie	Algemene preventie (proactief structurele oorzaken van agressie of conflicten identificeren)	Specifieke preventie (voorkomen van directe oorzaken en voorbereiding op bestrijding van agressie)	Curatief (incidentinterventie en nazorg)
Organisatorische maatregelen	-provinciale organisatie van opleiding en dienstverlening en kwaliteitsfunctie; experten organisatie op provinciaal niveau	-risicoanalyses op bepaalde locaties door Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk -diensten gecentraliseerd in één, veiliger gebouw (bv. in Antwerpen) -meer coachend omgaan met medewerkers en werkzoekenden door leidinggevers die er opleiding voor volgen	-ondersteuning: meerdere collega's aanwezig tijdens avonden; meerdere collega's voorzien bij moeilijk gesprek met werkzoekende	-interventie: versterking door directe collega's of leidinggevende bij incident; -interventie: interventieploegen binnen psychologische dienst -systeem van incidentmelding met meldingsformulier via intranet in het register over feiten van geweld door externen (<i>formulier staat automatisch op elke laptop en desktop via Word</i>) -interne communicatie bij incidenten: naar centrale verantwoordelijke en uniforme regionale meldpunten (met drie begeleiders en

				een psycholoog) bereikbaar via mail en opvang door regionale meldpunt -nazorg: medewerker kan op veilige plaats bekomen en krijgt eventueel tijdelijk andere werkomstandigheden; praten met collega's; keuze van nazorg door medewerker mogelijk -nazorg door HRM, interne en externe preventiedienst-aangifte als arbeidsongeval waardoor nazorg beter kan worden georganiseerd
Fysieke / technische Maatregelen		-sociale controle: beperking anonimiteit van klanten (kantoren met vensters op de gang waardoor de medewerkers elkaar kunnen zien) -werkruimte: inrichting met aangename kleuren	-securityscan van gebouwen	-fysieke barrières: beperkte toegankelijkheid (badgelezers, afsluiten van kantoren, bureaumeubels, computers; brede bureaumeubels of hogere onthaalbalies zodat de agressor de medewerker niet meteen fysiek kan bedreigen) -alarmsysteem (camerabewaking, alarmknoppen, alarmmuis aan PC, alarmmelding in dossier) -vluchtroutes: kantoren met twee uitgangen of vluchtmogelijkheden voor personeelslid en dader)
Personeelsmaatregelen	-inspraak: goedkeuring van beleid en rapportering aan Entiteitsoverlegcomité en regionale SEOC's	-personeelsbeleid: informatie in onthaalbrochure voor nieuwkomers over agressiepreventiebeleid -selectie: voldoende geschoold en ervaren personeel voor risicovolle dienstverlening -gedragscode die een kader schetst voor omgangsvormen met collega's en derden -alcohol en drugsbeleid voor personeel	-sensibilisering en opleiding van werknemers: bewustwording en versterking van competenties van het personeel om met agressie te leren omgaan via opleiding en webbleercursussen; informatie op het intranet: bv 2 modules via Spoor 21, opleidingsorganisatie van de VDAB -VDAB-agressieprotocol met afspraken rond niet-toelaatbaar gedrag door externen en gedragscode voor medewerkers,	-interventietips: meteen reageren op agressie en eventueel politie inschakelen, nooit agressief terug reageren; gedragscode toepassen; objectief blijven; spelregels beklemtonen; privacy respecteren; bepaalde zaken vermijden; afspraken maken met de betrokkene (beider verplichtingen); consequent zijn; niet toegeven als het niet mag; grenzen bewaken; eventueel gesprek stopzetten en nieuwe afspraak maken

			opgesteld ism vakbonden -informatiefolder voor leidingge- venden "Niet-toelaatbaar gedrag gepleegd door externen" -informatiefolder voor slachtoffers "Niet-toelaatbaar gedrag gepleegd door externen" -informatie op intranet of via diensthoofd -sensibilisering en opleiding van leidinggevend: opleiding voor leidinggevend om medewerkers te kunnen opvangen en coaching van medewerkers -informer van personeel over agressie-incidenten via magazine	-tips interventie en nazorg in fol- ders "Niet-toelaatbaar gedrag gepleegd door externen" voor leidinggevend en slachtoffers
Maatregelen voor klanten	-dienstverlening: in werkwinkels met grotere personeelsbezetting makkelijkere klantenbediening doordat er meer kennis aanwezig is en medewerkers flexibeler in- zetbaar zijn; personeelsbezetting afgestemd op het aantal werkzoe- kenden in een zorggebied -dienstverlening: vereenvoudiging en focussen van de dienstverle- ning met meer maatwerk voor werkzoekenden ("sluitend maat- pak"); loopbaandienstverlening (digitaal platform, maatwerk voor kansengroepen); vacaturebemid- deling focus op KMO's; meer arbeidsmarktgerichte competen- tieontwikkeling: (met werkplekle- ren en webleren) -procedures klantvriendelijker maken	-analyse van de risico's in de communicatie met de werkzoe- kenden -klantgerichtheid: dossier op maat en meteen arbeidsmarktgericht, afspraken op papier; minder schoolse opleidingen, assertieve houding instructeurs; klanten duidelijk schriftelijk informeren -kanaliseren van klantenstroom: informatie voor werkzoekenden bij alle werkwinkels; dienstverlening in één werkwinkel om persoon te leren kennen; dossier op afspraak in arbeidsbemiddeling; -communicatie over regels: open over rechten maar ook plichten van werkzoekenden (bv. huishou- delijk reglement bij beroepsoplei- ding) -onthaal bij arbeidsbemiddeling volgens afspraak of nummersys- team -alcohol en drugsbeleid voor klan-		-nazorg voor klanten -herstel naar dader toe: agressor kan aangeschreven worden; ge- spreuk met de directeur om duide- lijk te maken dat bepaald gedrag niet wordt getolereerd -eventueel schorsing van de da- der bij de RVA ofwel vermeldt de VDAB in het dossier van de be- trokkene dat hij of zij niet mee- werkt aan het traject naar werk

		ten, vooral in de opleidingscentra, om gevaren bij sommige opleidingen te beperken		
Maatregelen met partners (externe preventiediensten, buurt, politie, wetgever...)	-wettelijke bescherming voor ambtenaar in functie -samenwerking met lokale politiediensten -samenwerking met RVA	-ondersteuning van vaste politieagenten (soort wijkagent) en/of buurttoezichters		-interventie politie bij fysiek geweld en bedreigingen; mogelijkheid om een proces verbaal te laten opmaken zonder de persoonlijke gegevens van het slachtoffer anders risico op stalking (VDAB kan als organisatie ook klacht indienen) -interventie van gerecht: juridische veroordelingen van enkele recidivisten die geen regels respecteren -opvang door externe preventiediensten

3.3. bpost

Elementen van de preventiepiramide bij bpost en de bijhorende maatregelen

- De populatie van de verschillende risicogroepen in België: 3.000 loketbedienden; ongeveer 12.000 postbodes en 400 medewerkers callcenters.
- *Verder werken er nog medewerkers in centrale diensten en de binnendienst, bijvoorbeeld de sorteercentra.*
- Klanten: alle mogelijke klanten uit alle lagen van de maatschappij
- De registratie van verbale agressie tegenover loketbedienden is gestart in februari 2010: 459 incidenten in 2010; 521 incidenten in 2011.
- Agressievormen: stijgende verbale agressie; beperkte fysieke agressie zoals spuwen, dichtbij komen, klap geven; brutale klanten aan telefoon die callcenters bellen om informatie of omwille van klachten; telefonische stalking; dreiging met represailles; callcenters als uitlaatklep gebruikt door soms labiele personen of personen die weinig andere contacten hebben
- *Bronnen van agressie: postbodes mogen aangetekende zending of pakje slechts overhandigen aan de bestemming en niet aan iemand anders; klanten willen gesloten postpak eerst inkijken voor ze voor ontvangst willen tekenen; klanten houden postbodes op tijdens hun ronde; niet ontvangen poststukken; brutaliteit aan telefoon; taalproblemen (personen die geen Nederlands, Frans of Engels spreken; vooral in Brussel ernstig probleem); minder contact met klanten door postbodes*
- *Personen betrokken bij agressie: alle mogelijke personen; contact met anderstaligen kan problemen geven*
- Procesmatige aanpak
 - o registratiesysteem voor verbale agressie voor loketbedienden gestart in 2010 om omvang te kennen en analyse te kunnen maken: document op intranet invullen
 - o aangepast registratiesysteem voor verbale agressie voor postbodes en callcenters wordt bestudeerd
 - o driemaandelijks rapportering en analyse van de feiten door de afdeling psychosociale preventie (maatschappelijk assistenten die al langer voor bpost werken en gespecialiseerd zijn in slachtofferopvang)
 - o benchmarking met agressiebeheersingsbeleid van andere organisaties (De Lijn, NMBS)

bpost	Maatregelen ingedeeld volgens de preventiepiramide			
Domeinen van Maatregelen	Fundamentele preventie	Algemene preventie (proactief structurele oorzaken van agressie of conflicten identificeren)	Specifieke preventie (voorkomen van directe oorzaken en voorbereiding op bestrijding van agressie)	Curatief (incidentinterventie en nazorg)
Organisatorische Maatregelen		-risicoanalyses op bepaalde locaties	-beperking cash geld in postkantoren	-interventie: eventueel tussenkomst door leidinggevende of bijspringen door collega's -systeem van incidentmelding voor loketbedienden met meldingsformulier via intranet in het register over feiten van geweld door externen, gelijktijdig gestart met sensibilisering (wellicht nog uit te werken voor callcenters en postbodes) -nazorg: 24 uur wachtdienst van preventiedienst voor eerste telefonische opvang of opvang ter plaatse; slachtofferopvang door maatschappelijke assistenten
Fysieke / technische Maatregelen		-werkruimte: aangename inrichting en kleur in postkantoren	-veiligheidstips van security dienst	-fysieke barrières: geen te hoge, maar wel brede balies (toegankelijk voor publiek en veilig voor personeel) -alarmsysteem: camerabewaking, hold-up knop -vluchtwegen - <i>beperking toegankelijke cash voor eigen personeel (o.a. gebruik van ATM's)</i>
Personeelsmaatregelen		-basisvorming voor nieuwkomers aan loketten ism Post Academy: wellicht luik rond verbale agressie uitwerken -basisvorming voor medewerkers callcenters: hoe omgaan met de	- Sensibilisering door interne preventiedienst aangeboden aan personeel op aanvraag van kantoren bij overschakeling naar open loketten in bestaande kantoren en in gevoelige, stedelijke kantoren:	-interventie: aanbevelingen bij verbale agressie (heb oogcontact; hou stem beetje lager want dit kalmeert; blijf kalm; ga niet in discussie; als het te hevig wordt, roep iemand erbij zoals chef;

		klant	hoe ga ik om met klanten die verbaal agressief zijn	politie verwittigen als het te erg wordt; neem zaken niet persoonlijk; blijf beleefd)
Maatregelen voor klanten	-dienstverlening: klantvriendelijkheid van dienstverlening en producten onderzocht	-kanaliseren van klantenstroom: aparte balies voor bepaalde verichtingen, aparte balies voor Electrabel-dienstverlening -onthaal: tickettingsysteem voor klanten als duidelijker wachstysteem		
Maatregelen met partners (externe preventiediensten, buurt, politie, wetgever...)				

3.4. Antwerp Tax

Elementen van de preventiepiramide bij Antwerp Tax en de bijhorende maatregelen

- Familiebedrijf opgericht in 1929, oudste taxibedrijf van België, vierde generatie
- 80 wagens, voornamelijk Mercedes
- Diensten: taxi, minibus, limoservice, ceremonie huwelijken en begrafenissen, zakenvervoer, luchthavenservice, rolstoeltaxi, vrachttaxi, afstandsritten, sightseeing, allerlei; 365 dagen per jaar, 24 uur op 24 uur, 7 dagen per week
- Klanten: 90 tot 95% telefonische oproepen; 25 tot 30% op rekening rijden voor vooral klanten uit maritieme sector; minder mobiele personen (akkoord met stad Antwerpen over aankoop van vervoerschecks); werkgebied vooral lokaal, Antwerpen en haven en aangrenzende gemeenten
- Dispatching: 24 uur per dag, 3 shiften; 7 dagen op 7
- 200 personeelsleden, waarvan 20-tal personen in de ondersteunende diensten;
 - o de chauffeurs & brigadiers (ploegbazen) (inclusief tiental vrouwelijke chauffeurs)
 - o de dispatchers & telefonisten die vierentwintig uur de klok rond de klanten te woord staan
 - o de administratie
 - o de mecaniciens en onderhoudsploegen die er voor zorgen dat de wagens net en veilig op de baan zijn
- Chauffeurs hebben een werkweek van 50 uur (inclusief 24% rusttijd, waaronder de tijd op de standplaats): dubbele bezetting van de wagens, maar de chauffeurs zijn titularis van een bepaald voertuig. De anciens rijden met de beste en de laatste nieuwe wagens.
- Weinig cijfergegevens over agressie voor handen (ook niet vanwege ministerie van Binnenlandse zaken): 17 incidenten in 2001 en 16 incidenten in 2002 gewapend en met geweld voor Antwerpen (ongeveer 400 taxi's); 47 incidenten in 2007 in België
- Antwerp Tax biedt diensten aan het publiek die als het ware in het verlengde liggen van de openbare diensten van vervoersmaatschappijen zoals De Lijn. Het taxibedrijf voert gemiddeld 2000 taxiritten per dag uit en wordt dan ook al eens geconfronteerd met een klant die weigert te betalen of agressief wordt. Het aantal situaties dat uit de hand loopt, is beperkt, maar verbale agressie zoals schelden en uitdagen, komt vrij veel voor.
- Agressievormen: fysieke agressie, geweld, overval, maar vooral verbale agressie (schelden, roepen, intimideren, uitdagen); agressie van onevenwichtige of dronken personen en druggebruikers; wagen stelen; aanranding van vrouwelijke chauffeurs; agressie naar aanleiding van een verkeersongeval of file; wagen bevuilen (bijvoorbeeld overgeven of behoefte doen); weigeren te betalen; racisme; seksisme; verbale aanvallen op minder taalvaardige chauffeurs

- Bronnen van agressie: discussie over prijs en afspraken; discussie over de te volgen route; soms moet taxichauffeur wachten op de klant terwijl kilometerprijs al loopt zodra taxichauffeur zich heeft aangemeld; dronkenschap; druggebruik; vooral 's nachts incidenten
- Personen betrokken bij agressie: ervaren criminelen weten dat ze snel gepakt kunnen worden als ze een taxi overvalen onder meer door gebruikte track and trace systeem in de voertuigen; meestal agressie vanwege onevenwichtige personen zoals dronken personen of jongeren die drugs gebruiken en aan geld willen geraken
- Bezwarende feiten volgens wet: agressie bij nacht en in groep (bendevorming)
- Procesmatige aanpak
 - o verslag van shift en eventuele incidenten via telefonisten van dispatching
 - o maandelijkse bespreking van incidenten, verkeersongevallen en boetes in Comité Preventie en Bescherming op de Werkplaats: aandacht voor veiligheid en gezondheid

Antwerp Tax	Maatregelen ingedeeld volgens de preventiepiramide			
	Fundamentele preventie	Algemene preventie (proactief structurele oorzaken van agressie of conflicten identificeren)	Specifieke preventie (voorkomen van directe oorzaken en voorbereiding op bestrijding van agressie)	Curatief (incidentinterventie en nazorg)
Organisatorische Maatregelen		-ondersteuning: dispatching: 24u/24u, 7 dagen op 7 bereikbaar	-ondersteuning door brigadiers/ploegbazen voorzien die door de dispatching ter plaatse kunnen worden gestuurd	-interventie: eventueel tussenkomst door zaakvoerders of bijspringen door brigadiers (ploegbazen) -incidentmelding: onmiddellijk aan zaakvoerders; telefonisten van dispatching maken verslag van shift en eventuele incidenten -nazorg: psychologische opvang door kaderlid na incident; maandelijkse bespreking van incidenten, verkeersongevallen en boetes in comité veiligheid
Fysieke / technische Maatregelen		-werkomstandigheden: taxi's met navigatietoestel en een gps trackingstelsel voor de opvolging van de taxi's -open wagens: geen afgesloten chauffeursplek; verzorgde wagens -uniform voor chauffeur waardoor	-beperking cash geld in tax (betalen met creditcard of bancontact via terminal verbonden met dashboard)	-alarmsysteem: taxi's met stil alarm en luid alarm met oa afstandsbediening voor chauffeur; in noodgevallen luistert de centrale mee via radiocontact naar wat gebeurt in de taxi, nabije taxi's en politie meteen op de hoogte

		duidelijk wordt dat chauffeur tot een organisatie behoort		
Personeelsmaatregelen	-inspraak: aandacht voor veiligheid en gezondheid door Comité Preventie en Bescherming op de Werkplaats	-basisopleiding: aandacht voor de kwalificaties van het personeel; taxivergunning na overheidscontrole, medische controle, basisopleiding voor nieuwkomers	-(bij)scholing inzake preventief rijden, sociale vaardigheden, omgaan met klanten en stress; -anti-agressietraining waarbij slachtoffer ervaringen vertelt en feedback geeft aan andere collega's -informatiebrochure voor werknemers rond agressie	-aanbevelingen: meteen reageren op agressie en eventueel politie inschakelen, zo rustig mogelijk blijven; als er gescholden wordt, voertuig stoppen; stoppen op een plaats waar nog andere mensen zijn om isolement te vermijden; als klant niet ophoudt, zelf uitstappen en politie bellen
Maatregelen voor klanten	-dienstverlening: klantvriendelijkheid van dienstverlening en producten onderzocht	-dienstverlening: dispatching 24 uur bereikbaar; speciale reserveringen via telefoon of email -Met de Antwerp Tax mobile app kan men makkelijk een taxi vinden, bestellen en opvolgen. De app is gratis beschikbaar voor iphone, android en pc. -Dank zij GPS-positionering van het wagenpark kiest de computer-software van de dispatching het best geschikte voertuig, rekening houdend met de wensen van de klant. -beperking anonimiteit: merendeel klanten identificeerbaar via telefonische oproep, omdat ze werken voor een firma waarvoor het taxi-bedrijf regelmatig rijdt of omdat ze aan huis worden afgehaald -duidelijke communicatie over dienstverlening: tarieven geafficheerd op website en in taxi, alle elementen van tarief aangegeven door taximeter, gedetailleerd vervoersbewijs van taximeterprinter -klantenklachten via email mogelijk		
Maatregelen met	-bescherming vanwege politiere-		-anti-agressietraining door ver-	-interventie politie

partners (externe preventiediensten, buurt, politie, wetgever...)	glement		keerspolitie van stad Antwerpen	-nazorg: slachtofferhulp vanwege politie aangeboden -interventie van gerecht
---	---------	--	---------------------------------	---

3.5. Elektro Taelman

Elementen van de preventiepiramide bij Elektro Taelman en de bijhorende maatregelen

- Familiezaak, 19 personen (wo koppel zaakvoerders en ouders van zaakvoerster die 25-tal jaar geleden zaak startten)
- Producten: witgoed (wasmachines, koelkasten en kleine huishoudtoestellen); bruingoed (geluids- en beeldelektronica); grijsgoed (ICT- en telecommunicatie-apparaten zoals computers, telefoons, faxapparatuur, printers, scanners, enzovoort); keukengerei; Telenet-service
- Klanten: alle mogelijke klanten, maar vaak toch een meer bemiddeld cliënteel omdat de winkel een vakhandel is en niet de allergeodkoopste consumentenproducten aanbiedt; piekperiode van verkoop tegen jaareinde met de eindejaarsfeesten en tijdens de solden in januari
- Agressievormen: vooral verbale agressie (stem verheffen, beginnen roepen, schelden, intimideren), soms ook bijna lichamelijke agressie (heel dichtbij komen staan, op tafel kloppen); dreigen met advocaten of klacht bij Testaankoop of direct bij de fabrikanten;
- Bron van agressie: toegenomen veeleisendheid van klanten en toegenomen stress bij klanten zelf ("vaatje loopt snel over, geen begrip voor situaties"); geen geduld om samen oplossing te zoeken maar meteen defensief; klanten zijn ook scherper door de economische crisis en staan meer en sneller op hun rechten; geen geduld voor een woordje uitleg hoewel dat bij sommige producten toch vereist is; geen geduld om even te moeten wachten tot men bediend wordt; discussie over prijs of tijdstip van levering; klanten maken vergelijkingen met internetaanbiedingen; internetpannes; defecte of beschadigde toestellen; tijdelijk beperkte parkeermogelijkheden door werken; stresserende samenwerking met koerierdiensten die goederen of catalogi van fabrikanten leveren (staan vaak onder hoge druk door hoge workload, verkeersdrukte, omleidingen en concurrentie tussen koerierdiensten; hebben soms weinig geduld om de goederen af te leveren; gooien soms met de dozen of vergeten de leveringsbon te laten ondertekenen om zo snel mogelijk weer te vertrekken; anderstalige koeriers met wie moeilijk kan worden gecommuniceerd; veelvuldige personeelsswissels bij koerierdiensten waardoor geen band met de koerier wordt opgebouwd; probleem met meerdere magazijnen waarbij koeriers soms op de verkeerde plaats leveren; tijdelijk parkeerprobleem door werken wat leveren bemoeilijkt)
- Personen betrokken bij agressie: koeriers; alle mogelijke klanten
- Procesmatige aanpak:
 - o Geen uitgeschreven procedures
 - o Informeel overleg: op vrijdagavond kunnen de medewerkers iets blijven drinken, worden gebeurtenissen tijdens de week besproken en kunnen ze hun gedacht over incidenten ventileren
 - o Soms meteen overleg met betrokken medewerker(s) na een zwaar incident.

Elektro Taelman	Maatregelen ingedeeld volgens de preventiepiramide			
Domeinen van Maatregelen	Fundamentele preventie	Algemene preventie (proactief structurele oorzaken van agressie of conflicten identificeren)	Specifieke preventie (voorkomen van directe oorzaken en voorbereiding op bestrijding van agressie)	Curatief (incidentinterventie en nazorg)
Organisatorische Maatregelen		-taakrotatie om stress veroorzaakt door klanten te spreiden over medewerkers		-interventie: eventueel tussenkomst door leidinggevende of bijspringen door collega's -incidentmelding: onmiddellijk aan zaakvoerders -nazorg: onmiddellijk door leidinggevenden en collega's; in wekelijks informeel overleg met alle medewerkers om mogelijke problemen te bespreken en emoties te ventileren
Fysieke / technische Maatregelen		-werkruimte: open winkelconcept met overzichtelijke lage balies, lage winkelrekken en aparte ontvangsttafels		-alarmsysteem: camerabewaking, bv om diefstal tegen te gaan, zal worden uitgebreid
Personeelsmaatregelen		-opleiding on the job door ervaren collega's -opleiding mbt verkoopsgesprekken -opleiding inzake productkennis vanwege productfabrikanten en Telenet		-interventie: meteen reageren op agressie en eventueel politie inschakelen -interventie: onmiddellijk pauzeren; andere taak opnemen -aanbevelingen: zo rustig mogelijk blijven, klant laten uitpraten en niet tegenspreken; klant weg leiden naar bureau of andere plaats in winkel om agressie te doen verminderen, zaakvoerder erbij halen zodat klant zich erkend weet door de zaak
Maatregelen voor klanten	-dienstverlening: klantvriendelijkheid van dienstverlening en producten onderzocht	-dienstverlening: compartimenteren en klantenstroom kanaliseren (specialisatie in takenpakket van witgoed, bruingoed en grijsgoed om klanten zo goed mogelijk te kunnen bedienen; meerdere ser-		

		vicepunten van Telenet in winkel om te lang wachten te voorkomen; aparte herstelbalie om klanten te kanaliseren en mogelijke conflicten te beperken) -beperking anonimiteit (klanten meteen aanspreken), meestal ook gegevens van klant beschikbaar -communicatie met oog op vlotte dienstverlening: informatie over producten en aankoop; afspraken inzake levering; duidelijke offertes en facturen met vermelding van alle kostenposten; telefonische bevestiging van leveringsafpraak vooraf aan levering -dienstverlening: "persoonlijk" onthaal: klanten vriendelijk aanspreken zelfs al moeten ze nog even wachten; gelegenheid om koffie te drinken in afwachting van verdere bediening -klachtenbehandeling via direct contact (telefoon of in winkel), niet via mail		
Maatregelen met partners (externe preventiediensten, buurt, politie, wetgever...)	-uitwisseling van informatie met collega's elektrohandels en via overkoepelende federatie Nelectra	-afspraken met productfabrikanten mbt levering van onbeschadigde goederen en mbt inzetten van koerierdiensten		-interventie politie

3.6. Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen (KAVA)

Elementen van de preventiepiramide bij KAVA en de bijhorende maatregelen

- De Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen (KAVA) werd opgericht in 1835 als eerste farmaceutische vereniging van het land. KAVA telt ca. 1.375 leden, allen apothekers.
- In Antwerpen zijn er verschillende apotheken met meerdere personeelsleden, maar ook éénpersoonsozaken waar enkel de eigenaar-titularis werkt.
- KAVA verleent diensten voor de apothekers. De tarifiering-dienst haalt de voorschriften op en maakt de facturen aan van de afgeleverde geneesmiddelen aan de mutualiteiten. De boekhoudkundige stukken van de apotheker worden behandeld door de afdeling accountancy. Het secretariaat van KAVA staat in voor de ledenadministratie, abonnementen, publicaties, organisatie van projecten en activiteiten etc. KAVA stelt ook een softwarepakket ter beschikking dat voor de officina is ontwikkeld en de communicatie met de groothandel, het stockbeheer, de verwerking van de voorschriften en de tarifieringgegevens automatiseert. KAVA is al jaren een trendsetter en speelt een eersterangsrol op gebied van de praktijkontwikkeling binnen de apothekerswereld. Waar de apotheker vroeger werd aanzien als een bereider van geneesmiddelen, later als afleveraar, is hij vandaag de raadgever van de patiënt en reikt zijn taak veel verder dan enkel het afleveren van geneesmiddelen. KAVA zorgt voor up-to-date informatie en materiaal voor de verdere uitbouw van de officina-praktijk van de apothekers.
- KAVA is lid van de Algemene Farmaceutische Bond (A.P.B.), de overkoepelende federatie van de Belgische beroepsverenigingen van zelfstandige apothekers. A.P.B. vertegenwoordigt 90 procent van het farmaceutisch korps, wat ongeveer met het totaal van de zelfstandige apothekers overeenstemt. De A.P.B. staat in voor belangenbehartiging en professionele bijstand en informatie aan haar leden.
- Agressievormen: verbale agressie, schelden, bedreigingen, fysieke agressie (bv. op balie kloppen, balie beschadigen), gewapende overvallen
- Bronnen van agressie: gewelddadige agressie meestal omwille van geld, en nog zelden om medicatie te bemachtigen, behalve in het geval van verslaafden (bijvoorbeeld metadongebruikers), die zich soms niet aan hun afspraak met verzorgingscentra voor de bedeling van medicatie kunnen houden en dan apothekers lastig vallen; geneesmiddelenvoorschriften die niet in orde zijn waarvoor de apotheker normaal naast het door de klant te betalen remgeld het restbedrag voorschiet dat zal terugbetaald worden door de mutualiteit; discussie over statuten en bijhorende kortingen die patiënten kunnen krijgen; apothekers die weigeren geneesmiddelen af te leveren omwille van de gezondheid van de patiënten of omdat het niet samengaat met andere medicatie; agressie omdat patiënt voordien al bij andere apothekers ging “shoppen”
- Agressiemeldingen:

- Van de 135 apotheken aangesloten bij het Buurtinformatienetwerk van Antwerpen had volgens een enquête bij de apothekers sinds hun bestaan al 30% te maken met een overval, 61% met diefstal, 47% met inbraak, 27% met vandalisme, 56% met verbale agressie, 10% met fysieke agressie en 61% met valse voorschriften.
- Het geweld is vooral een probleem in de grootste- den. Per jaar gebeuren er ongeveer 200 geweldplegingen op apothekers. Dat zijn niet enkel gewapende overvallen, maar ook agressieve diefstallen zonder wapen en aanvallen van gewelddadige klanten. Bij de helft daarvan wordt er geld gestolen. Bij 20% van de overvallen gaat het om medicijnen, bij 16% om verdovende middelen. In 2008 zijn er in de eerste zes maanden alleen al 56 overvallen gepleegd. Mogelijk was er een bende actief die het op apothekers gemunt heeft. Het is ze in de meeste gevallen toch alleen om geld te doen. Verdovende middelen worden bij apothekers bijna niet meer verkocht. (Blomme, 2008)
- Vooral in de maanden oktober, november en december dreigen apothekers het slachtoffer van allerlei misdrijven te worden.
- Het nachtlوکet maakte het werk voor een apotheker 's nachts veiliger, maar de agressie en het geweld hebben zich verplaatst van de nacht naar de dag. Het "favoriete" tijdstip blijft net voor sluitingstijd.
- Personen betrokken bij agressie: alle mogelijke klanten, verslaafden
- Maatregelen na 2002 uitgewerkt naar aanleiding van overvallen
- Procesmatige aanpak
 - opvolging van feiten van agressie door KAVA en door provincies

KAVA	Maatregelen ingedeeld volgens de preventiepiramide			
Domeinen van Maatregelen	Fundamentele preventie	Algemene preventie (proactief structurele oorzaken van agressie of conflicten identificeren)	Specifieke preventie (voorkomen van directe oorzaken en voorbereiding op bestrijding van agressie)	Curatief (incidentinterventie en nazorg)
Organisatorische Maatregelen			-beperking cash geld in apotheek (vooral door derdebetalersregeling en daarnaast betaling via bancontact)	-interventie: eventueel tussenkomst door leidinggevende of bijspringen door collega's; afspraken rond bijstand (op sticker op grond gaan staan om hulp van collega in te roepen) -systeem van incidentmelding met meldingsformulier op website van KAVA -nazorg: door leidinggevend en collega's

Fysieke / technische Maatregelen		-werkruimte: open omgeving, aangename kleuren in apotheek	-toegangscontrole: nachtkluis voor afhalen van geneesmiddelen	-fysieke barrières: beperking toegankelijkheid (afsluiten van deel van apotheek, brede bureaumeubels of hogere onthaalbalies zodat agressor apotheker niet meteen fysiek kan bedreigen, kassa's met een schermkap of antigraaiakap) -alarmsysteem: inbraakdetectoren, camerabewaking (oa groepsaankopen via KAVA mogelijk), automatische alarmknop in geval van geweld waarbij Group 4 Security wordt verwittigd -vluchtwegen voor apotheker en dader
Personeelsmaatregelen		-basisopleiding apothekers rond patiëntentypologie	-betalende opleiding "omgaan met agressie en holdup" ism G4 Security -gratis opleiding gepland "omgaan met verbale agressie" ism Febelco en Crime Control	-interventie: meteen reageren op agressie en eventueel politie inschakelen -veiligheidstips in apotheek op website KAVA: oa zakelijke context in relatie met patiënt behouden
Maatregelen voor klanten	-kwaliteitshandboek met oa onderdeel voor benadering van klant en omgaan met klachten -dienstverlening: klantvriendelijkheid van dienstverlening en producten onderzocht	-dienstverlening: compartimenten en klantenstroom kanaliseren (soms aparte bedieningstogen voor klanten die meer zorg vergen of meer ingewikkelde producten; soms snelkassa voor eenvoudige producten; discrete plek verplicht door KB 2009) -veiliger organisatie van automatische wachtdiensten voor weekend en nacht (met geolocatie); geen affichage van nachtwacht, maar doorverwijzing naar Rode Kruis, met wachtkaart en geowachtlocatie	-toegangsbeheer: beperking anonimiteit (klanten meteen aanspreken, identificatie van bellers, camerabewaking, historiek van klanten in computer) -communicatie over regels via posters (apothekers hebben weinig cash en derdebetalersregeling) -communicatie met klanten: zakelijke context behouden, stappen van dienstverlening uitleggen	
Maatregelen met partners (externe)	-samenwerking en informatieuitwisseling met andere regionale	-bepaalde fysieke en bouwkundige veiligheidsinvesteringen fiscaal	-Buurtinformatienetwerk (BIN) voor apothekers ism Antwerpse	-interventie politie

preventiediensten, buurt, politie, wetgever...)	apothekersverenigingen -ondersteuning: kringwerking van 24 overkoepelende, regionale apothekerskringen sinds 2005 gecoördineerde contacten met collega's, overleg en informatie; ondersteund door kringraad -regelmatige bijeenkomst maandelijks per kring voor informatie-uitwisseling over allerlei onderwerpen -intercollegiaal overleg over farmaceutische zorg	aftrekbaar	politie om collega-apothekers te verwittigen van gevaarlijke en verdachte situaties - telefonische controle bij arts om zeker te zijn van zekerbaarheid van geneesmiddelenvoorschrift -techno-preventief advies van lokale politie -samenwerking met lokale politiediensten (meer patrouilles tijdens wachtdiensten) -medewerking aan FOD onderzoek rond veiligheid voor apothekers	
--	--	------------	---	--

3.7. Carrefour

Elementen van de preventiepiramide bij Carrefour en de bijhorende maatregelen

- 12.000 personeelsleden in België
- 85 “geïntegreerde” winkels (volledig in handen van Carrefour); winkels in handen van uitbaters
- Agressievormen: verbale agressie, weinig fysieke agressie (slag in het gezicht)
- Bronnen van agressie: discussie over prijs en producten; scanning geeft niet verwachte productprijs; producten niet aanwezig; productfolders niet van toepassing voor alle winkels en discussies over promoties; geweld op werkvloer afkomstig van familielid van werknemer; soms te loyale medewerkers die het voor de winkel en werkgever opnemen wanneer ze bedrog vermoeden
- Procesmatige aanpak
 - preventiedienst: één nationale verantwoordelijke, drie regionale verantwoordelijken, één preventieadviseur niveau 3 in alle geïntegreerde winkels
 - verslag over maatregelen in jaarverslag
- Afspraken en maatregelen besproken met SD, OR en CPBW (CPWB in alle hypermarkten, 1 CPWB voor 2 supermarkten)
 - De werknemersafgevaardigden zouden naar verluidt wensen dat alle medewerkers vorming krijgen rond agressie, maar de onderneming dient prioriteiten te stellen en vorming wordt aangeboden aan de medewer-medewerkers van winkels waar zich feiten van agressie hebben voorgedaan.
 - De bespreking van mogelijke agressie komt altijd op de agenda van het CPBW.
- Register met feiten van geweld – fysiek geweld benaderd als arbeidsongeval – ondersteuning door traumadienst en slachtofferhulp
- Preventiedienst
 - Dagelijkse opvolging van arbeidsongevallen
 - tweemaal per jaar audit welzijn bij alle winkels: tijdens deze audit wordt nagekeken of er feiten van geweld werden geregistreerd

Carrefour				
Maatregelen ingedeeld volgens de preventiepiramide				
Domeinen van Maatregelen	Fundamentele preventie	Algemene preventie (proactief structurele oorzaken van agressie of conflicten identificeren)	Specifieke preventie (voorkomen van directe oorzaken en voorbereiding op bestrijding van agressie)	Curatief (incidentinterventie en nazorg)
Organisatorische Maatregelen				-interventie: eventueel tussenkomst door leidinggevendenden of bijspringen door collega's -incidentmelding: anonieme registratie door werknemers van feiten van geweld (register te raadplegen via winkeldirectie of preventieadviseur); verbale agressie niet altijd gemeld -nazorg: opvang door traumadienst die ter plaatse komt bij overval, holdup en inbraken; systematisch bijstand bij arbeidsongeval; opvang door sociale dienst bij problemen thuis; verslag over maatregelen in jaarverslag
Fysieke / technische Maatregelen				
Personeelsmaatregelen	-preventiedienst: nationaal, regionaal, preventieadviseur niveau 3 in alle geïntegreerde winkels -zesmaandelijke audit welzijn bij alle winkels - Afspraken en maatregelen besproken met SD, OR en CPBW	-basiscursus kassiersters: hoe omgaan met de klant? -selectie onthaalmedewerkers: expliciet niet conflictgericht profiel gezocht	-sensibilisering via affichecampagne ism sociale dienst voor alle winkels (aanbevolen manier om met de klant om te gaan, hoe een conflictsituatie vermijden) en korte vergadering van preventieadviseur met medewerkers in winkels -intranet met affichecampagne -opleiding voor specifieke winkels hoe omgaan met de klant, voor winkels waar al incidenten zijn geregistreerd in het register van feiten en geweld en waar een arbeidsongeval gebeurde (fysieke agressie)	-interventie: meteen reageren op agressie en eventueel politie inschakelen -aanbevelingen: zo rustig mogelijk blijven; collega of leidinggevende bijroepen; geen discussie met klanten, ook niet als ze een product terugbrengen -nazorg: overleg met medewerkers die betrokken waren bij agressie om dit in de toekomst te kunnen vermijden
Maatregelen	-dienstverlening: klantvriendelijk-	-dienstverlening: experiment met		

voor klanten	heid van dienstverlening en producten onderzocht	“file unique” aan de kassa’s voor vlottere doorstroming van klanten; -communicatie: duidelijkere acties en promotiecampagnes voor klanten -klantenonthaal: ticketingsysteem voor klanten (bv bij vis- of traiteurafdeling, in drukke periodes bij elektroafdeling); omroepen van klantenummers		
Maatregelen met partners (externe preventiediensten, buurt, politie, wetgever...)			-bewakingsagenten bij openings- en sluitingsuren bij sommige winkels en in bepaalde periodes om agressors af te schrikken	

3.8. Media Markt

Elementen van de preventiepiramide bij Media Markt en de bijhorende maatregelen

- Duitse groep, al 30-tal jaar actief; met ruim 900 winkels in Europa en Azië.
- Media Markt is sinds 2002 in België actief. In 2012 zijn er 16 winkels in België, met 1.700 personeelsleden. De drukste winkel bevindt zich in de Brusselse Nieuwstraat met ongeveer 120 tot 150 personeelsleden, waarvan een 80-tal personen louter en alleen in de verkoop, en ruim 6.000 tot 7.000 klanten per dag.
- Producten: witgoed (huishoudelektro, wellness & beauty); bruingoed (geluids- en beeldelektronica); grijsgoed (ICT- en telecommunicatie-apparaten zoals computers, telefoons, faxapparatuur, printers, scanners, enzovoort). Er is een breed aanbod van merkartikelen voor de laagste prijs, met opvallende reclame in een (self)service concept met een klantgerichte aanpak en waarbij de winkel en de medewerkers veel vrijheid met verantwoordelijkheid krijgen.
- Geen cijfergegevens over agressie beschikbaar
- Agressievormen: verbale agressie (schelden, stem verheffen, beginnen roepen, intimideren, dreigen met klacht bij Testaankoop), soms ook bijna lichamelijke agressie (hardhandig duwen, klap uitdelen, op tafel kloppen); twee overvallen in Wallonië; klachten via pers of via sociale media ventileren; klanten alsmaar mondiger en spelen steeds meer connectie met buitenwereld uit
- Bron van agressie: ergernis bij een klant; discussie over prijs; discussie naar aanleiding van vergelijkingen op het internet; defect toestel; toestel dat niet aan verwachtingen van de klant beantwoordt; meteen oplossing verwacht of geëist; veel kwaliteit en service voor weinig geld verwacht; garantie verstreken; drukke omgeving op commerciële assen; moeilijke bereikbaarheid van winkel met wagen; beperkte parkeermogelijkheden en fileproblemen; lang wachten door grote getale aan klanten; boze reacties naar aanleiding van taalproblemen in Brussel en de Rand; boze reacties door cultuurverschillen vooral in stedelijke omgeving; conflictgerichte en ongemanierde klanten; soms te loyale medewerkers die het voor de winkel en werkgever opnemen wanneer ze bedrog vermoeden
- Functies die meest met agressie worden geconfronteerd: front end personeel (kassamedewerkers en medewerkers infobalie) en personeel van dienst naverkoop; in beperkte mate back end of logistiek personeel die te maken hebben met transporteurs die goederen leveren en die onder sterke tijdsdruk staan
- Procesmatige aanpak:
 - o Decentralisatie van bevoegdheden en vrij grote autonomie van Belgisch management en van elk winkelmanagement ivm organisatie, agressiebeheersingsbeleid en opleidingen. Elke winkeldirecteur is

voor 10% aandeelhouder van de winkel en ook bevoegd voor het HR beleid van de winkel.

- o Jaarlijkse bespreking van alle opleidingen via de Media Markt – Saturn Academy met OR en SD (één nationale afvaardiging). In elke winkel wel een syndicaal afgevaardigde of spreekorgaan als er geen

syndicale delegatie is: wekelijks of tweewekelijks overleg.

- o In de winkels komen er regelmatig vragen van het personeel om opleiding. De winkeldirecties houden rekening met deze vragen.
- o Geen uitgeschreven procedures of handleiding voor omgang met agressie.

Media Markt	Maatregelen ingedeeld volgens de preventiepiramide			
Domeinen van Maatregelen	Fundamentele preventie	Algemene preventie (proactief structurele oorzaken van agressie of conflicten identificeren)	Specifieke preventie (voorkomen van directe oorzaken en voorbereiding op bestrijding van agressie)	Curatief (incidentinterventie en nazorg)
Organisatorische Maatregelen				-interventie: eventueel tussenkomst door storemanagement of bijspringen door collega's) -incidentmelding: onmiddellijk aan zaakvoerders -nazorg: psychologische bijstand bijvoorbeeld bij overvallen
Fysieke / technische Maatregelen		-open bureaus in naverkoop waar klant bij medewerker kan zitten om probleem te bespreken, bespreking wordt direct in pc opgeslagen -uniformen van winkelpersoneel: rood hemd voor medewerkers van Media Markt, blauw hemd voor medewerkers van Saturn		-alarmsysteem: camerabewaking
Personeelsmaatregelen	-autonomie management van iedere winkel inzake winkelorganisatie en inrichten van opleidingen -bespreking van opleidingen met OR en SD		-basisopleiding met tips voor personeel ivm agressie -opleiding stressloos omgaan met klachten (onderdeel over agressie) op maat van winkels ism Crime Control voor front end en dienst naverkoop	-interventie: meteen reageren op agressie en eventueel politie inschakelen -aanbevelingen: zo rustig mogelijk blijven, klant laten uitpraten en niet tegenspreken; klant weg leiden naar bureau of andere plaats in winkel om agressie te doen

				verminderen; altijd een oplossing zoeken; product altijd omruilen zonder discussie; klant erop wijzen dat men wil helpen en dat het niet om een persoonlijke kwestie gaat -interventie: medewerker kan pauze nemen in de back office of enkele verlofdagen nemen na zwaar incident; medewerker kan van functie veranderen indien nodig als de druk niet meer aankunnen
Maatregelen voor klanten	-dienstverlening: klantvriendelijkheid van dienstverlening en producten onderzocht	-dienstverlening: compartimenteren en klantenstroom kanaliseren (aparte kassa's en naverkoopdienst om te lang wachten te voorkomen en klanten te kanaliseren en mogelijke conflicten te beperken; aparte herstelruimte achter naverkoopdienst) -klantenonthaal: afleiding voor wachtende klanten: koffiemachine, playstationconsole, intern tv-kanaal met trailers van films enz.		
Maatregelen met partners (externe preventiediensten, buurt, politie, wetgever...)		-signaleren van gebruiksonvriendelijke producten of handleidingen aan fabrikanten		-interventie politie

3.9. Heilig Hart Ziekenhuis

Elementen van de preventiepiramide bij het Heilig Hart Ziekenhuis Leuven en de bijhorende maatregelen

- Het Regionaal ziekenhuis Heilig Hart in het hart van de stad Leuven is een middelgroot ziekenhuis van 327 bedden. Enkele cijfers: 1500 bevallingen per jaar; een raadplegingscentrum waar 85 specialisten in de meeste medische disciplines consult geven aan steeds meer patiënten, met meer dan 120.000 raadplegingen genoteerd; een erkende spoedgevallendienst, die in 2011 aan 20.000 mensen met een dringende vraag naar hulp, de nodige zorg en behandeling bood; een dagcentrum dat steeds blijft groeien en nu reeds voor 12.000 patiënten een dagverzorging aanbiedt; circa 10.000 patiënten die voor opname in het ziekenhuis verbleven; een erkend fertiliteitscentrum met een deskundigheid die tot ver over de Belgische landsgrenzen reikt; verlener van acute en chronische zorg aan de ouder wordende patiënten; een palliatieve verpleegdienst waar ondersteunende zorg wordt geboden aan patiënten en hun naasten, in een laatste levensfase; ongeveer 700 werknemers, dokters inbegrepen; op spoed ongeveer 15 personen overdag, 's nachts maar drietal personen.
- Aggressievormen: verbale agressie, beperkte fysieke agressie (één dokteres neergestoken door een patiënt)
 - o Dokters en verpleegkundigen melden niet snel agressie die medisch gerelateerd is, tenzij ze zich bedreigd voelen. Ze zullen alleen een incident melden als ze het professioneel niet meer de baas kunnen. Ze zijn ook terughoudend om de privacy en het medisch beroepsgeheim niet te schenden. Ze zullen de preventieadviseur slechts inlichten als het om echt zware agressie gaat.
- Bronnen van agressie: zeer toegankelijk ziekenhuis, ook 's nachts; patiënt die plots panikeert of woedeaanval krijgt
- Personen betrokken bij agressie: agressie van patiënten, op spoedafdeling vooral van familie en vrienden van patiënten; dronken studenten; zwervers
- Aanleiding voor of actualisering van veiligheidsplannen: zwaar incident met dokteres die neergestoken werd
- Weinig concrete cijfergegevens
- Procesmatige aanpak:
 - o wettelijk verplicht permanent comité verantwoordelijk voor noodplanning bij calamiteiten (hoofddarts, spoedarts, technisch directeur, verplegend directeur, preventieadviseur)
 - o ontwikkeling van een agressiebeheersingsbeleid ism IDEWE gestart in 2010; agressiebeheersingsplan zal ook aan permanent comité en aan OR en CPWB worden voorgelegd
 - o maandelijkse vergadering van afdeling agressiepreventie van permanent comité (preventieadviseur, vertrouwenspersoon, psychologe, ombudsdame,

vertegenwoordiging verpleging): ontwikkeling visie omtrent agressiebeheersingsbeleid (moet nog voorgelegd worden aan directie)

- benchmarking rond agressiebeheersingsbeleid met andere organisaties (Sint-Imelda Bonheiden)

- preventiedienst: interne preventieadviseur niveau 2 en niveau 1; externe preventieadviseur van IDEWE die twaalf halve dagen per jaar in het ziekenhuis werkt

Heilig Hart Ziekenhuis Leuven	Maatregelen ingedeeld volgens de preventiepiramide			
Domeinen van Maatregelen	Fundamentele preventie	Algemene preventie (proactief structurele oorzaken van agressie of conflicten identificeren)	Specifieke preventie (voorkomen van directe oorzaken en voorbereiding op bestrijding van agressie)	Curatief (incidentinterventie en nazorg)
Organisatorische Maatregelen				-interventie: eventueel tussenkomst door leidinggevendenden of bijspringen door collega's -incidentregistratie via website sharepoint (oa soort agressie) -incidentmelding door verpleegkundigen aan directie van wacht, verplegingdirectie en preventieadviseur -nazorg: psychologische opvang door drie interne psychologen na incident indien nodig -verslag in jaarverslag
Fysieke / technische Maatregelen				
Personeelsmaatregelen	-maandelijks overleg van verpleging -agressiebeheersingsplan zal ook aan permanent comité en aan OR en CPWB worden voorgelegd		-opleiding voor leidinggevendenden en personeel door Crime Control met rollenspel waarin situaties met agressieve patiënten worden geoefend	-interventie: meteen reageren op agressie en eventueel politie inschakelen -veiligheidstips voor het personeel -stappenplan bij agressie op intranet -aanbevelingen: zo rustig mogelijk blijven; geen confrontatie aangaan; zelf niet agressief worden
Maatregelen voor klanten	-dienstverlening: klantvriendelijkheid van dienstverlening onder-			

	zocht			
Maatregelen met partners (externe preventiediensten, buurt, politie, wetgever...)			-beveiligingsagenten: toezicht tussen 23u en 2u 's ochtends, deuren en ramen sluiten, ongewenste personen verwijderen	-eventueel tussenkomst van politie

4. Beleidsontwikkeling

Een zinvol preventiebeleid is gebaseerd op een doordachte analyse en een evenwichtig pakket aan maatregelen. Dit vergt een omstandige aanpak in een organisatie.

In dit deel schetsen we een theoretisch model voor procesmatige aanpak. Vervolgens komt de procesmatige aanpak bij De Lijn aan bod, de procesmatige aanpak bij de VDAB, de aanbevelingen voor de procesmatige aanpak in de zorgsector, de mogelijkheden van benchmarking met andere organisaties en samenwerking met andere instanties bij het ontwikkelen van een beleid, de toepassing van een meet- en opvolgingsinstrument en de nood aan focus op probleemsituaties bij de uitwerking van een beleid rond agressie door derden.

4.1. Een theoretisch model van procesmatige aanpak

Een model voor een procesmatige aanpak wordt geschetst door de Werkgroep Omgaan met agressie, Academisch Ziekenhuis – Vrije Universiteit Brussel (2003) in *“Omgaan met en aanpak van agressie”*.

Het model werd ontwikkeld in het kader van de Arbo-wetgeving in Nederland en werd onder meer beschreven in Buijsen (1999). Het wordt omschreven als het model van de vijf W's.

- Willen – Erkennen en herkennen van risico's - De leiding erkent dat agressie een probleem is van de hele organisatie en niet van individuele werknemers en toont de wil om hier iets aan te doen. Er wordt een draagvlak gecreëerd en over gecommuniceerd om de agressieproblemen breder te benaderen. Mogelijkheden zijn: een intentieverklaring opstellen, een studiedag aan het onderwerp wijden, een werkgroep rond het thema opzetten, een agressiehanteringsopleiding organiseren, een meldpunt creëren, een agressieposter maken, een hanteerbaar agressieprotocol opstellen, enzovoort.
- Weten - Risico-inventarisatie - Om gepaste oplossingen te vinden moet duidelijk zijn, welke problemen zich precies stellen. Objectieve registratie van agressie-incidenten kan patronen van agressie in een organisatie aan het licht brengen (waar, in welke omstandigheden, welke personen betrokken, welke aanpak, welke effecten,...). Er moet hierbij een definitie voorhanden zijn van wat als agressie wordt gezien. Daarnaast geeft de registratie van de subjectieve onveiligheidsgevoelens van het personeel informatie voor een effectief preventiebeleid. Geagresseerde medewerkers kan men vragen naar hun ervaring om bepaalde maatregelen beter af te stemmen op de noden van het personeel.
- Wegen - Risico-evaluatie en plan van aanpak - De objectieve en subjectieve informatie rond agressie vormen de basis voor de ontwikkeling van een visie op de agressieproblematiek, volgens de waarden en normen die de organisatie belangrijk vindt, voor de ontwikkeling van een gedragscode voor het personeel, voor een plan van aanpak met een pakket van maatregelen en het informeren van het personeel. Het model van de preventiepiramide (zie verder) kan een hulpmiddel zijn

om tot een samenhangend en evenwichtig geheel van maatregelen te komen, van fysieke / technische maatregelen en organisatorische maatregelen. Organisatorische maatregelen worden bij voorkeur uitgeschreven in een agressieprotocol of plan van aanpak voor het personeel. Onderwerpen die in het protocol aan bod zouden kunnen komen, zijn:

- Definitie van agressie
 - Verantwoordelijkheden van leidinggevenden en staf (taakverdeling)
 - Huisregels voor klanten en sancties voor overtreding van de regels
 - Een gedragscode voor het personeel hoe reageren op verschillende vormen van agressie
 - Een handelingsplan bij zwaardere en extreme incidenten (wie doet wat, wanneer en hoe)
 - Registratie van incidenten
 - Afspraken met externe instanties zoals politie, slachtofferhulp, mogelijkheden voor aangifte
 - Overzicht van interne contactpersonen op wie beroep kan gedaan worden
 - Maatregelen van opvang en nazorg (welke opvang wordt voorzien bij welke incidenten, hoe de eerste opvang verloopt, opvang van de opvanger, verantwoordelijkheden)
 - opvolging van de klant, bijvoorbeeld vervolging en verhalen van de schade
- Werken – Uitvoeren - In deze fase worden de voorziene maatregelen uitgewerkt en uitgevoerd en hebben de hiervoor aangeduide verantwoordelijken de gepaste instructies gekregen.
 - Waken – Bewaken van voortgang en resultaten - Tot slot moet geëvalueerd worden of het preventiebeleid werkt. Zowel een effect- als een procesevaluatie zijn belangrijk. De evaluatie kan het begin zijn van een nieuwe cyclus en het bijsturen van maatregelen of invoeren van nieuwe maatregelen.

4.2. Procesmatige aanpak bij De Lijn

Wat het opzetten van een beleid rond agressie door derden betreft, is de alomvattende aanpak van De Lijn een inspirerend voorbeeld. (Veilig op Weg – Realisaties in het geactualiseerde plan voor de veiligheid van de reiziger en het personeel bij De Lijn, 2011, 67 p.)

4.2.1 Principes van het agressiepreventiebeleid bij De Lijn

Een aantal principes hoort tot de leidraad van het agressiepreventiebeleid van De Lijn.

- Agressie door derden tegenover werknemers wordt door De Lijn benaderd als een probleem van sociale veiligheid. Sociale veiligheidsproblemen die opduiken in de openbare ruimte, komen ook op het openbaar vervoer voor. De sociale veiligheidsproblematiek treft niet alleen het eigen personeel. In het geval van De Lijn

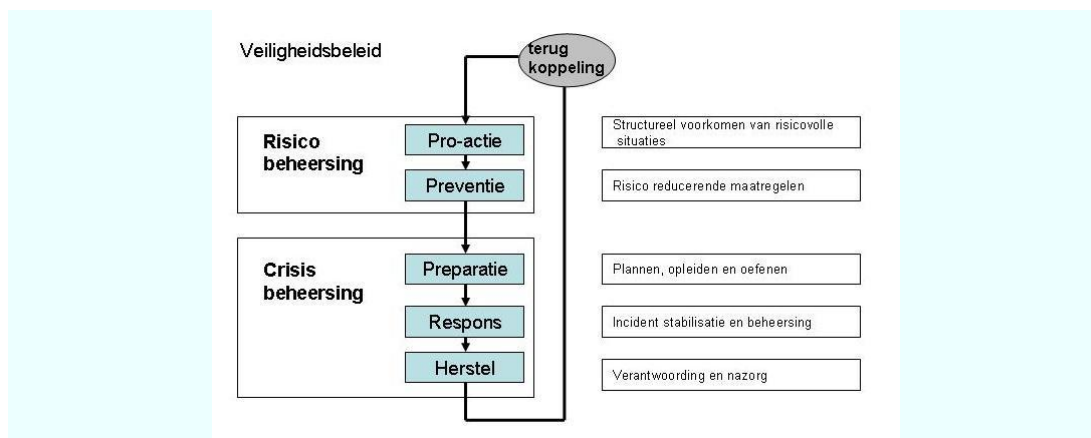
heeft bijvoorbeeld ook de reiziger of zelfs niet-reiziger ermee te maken. Relaties tussen de openbaar vervoergebruikers en de andere gebruikers van de openbare ruimte enerzijds en de relaties tussen openbaar vervoergebruikers onderling anderzijds kunnen incidenten opleveren.

- Onder meer daarom kiest De Lijn voor een geïntegreerde aanpak waarbij betrokken actoren, ook van buiten het bedrijf, zoeken naar gezamenlijke oplossingen. “De Lijn draagt bij tot het sociale veiligheidsdebat vanuit het besef dat de sociale-veiligheidsthematiek een globaal maatschappelijk fenomeen is. Het openbaar vervoer vormt in de openbare ruimte immers slechts één microkosmos, waarin zich agressieproblemen kunnen stellen. De Lijn wil haar eigen maatschappelijke rol opnemen, maar ook een geïntegreerde benadering van de agressieproblematiek, waarin alle betrokken maatschappelijke actoren en instanties – op een afgestemde manier – hun verantwoordelijkheden dragen.”
- Binnen De Lijn zelf is er sprake van een integrale aanpak, met maatregelen evenwichtig verdeeld over meerdere domeinen van het organisatiebeleid (technische, personele, organisatorische en procedurele maatregelen), en maatregelen verdeeld over de verschillende schakels van de zogenaamde veiligheidsketen, van proactieve tot nazorgmaatregelen.
- De Lijn kiest, rekening houdend met de beschikbare middelen, voor zoveel mogelijk gerichte maatregelen, afhankelijk van de overlastrisico's, met bijvoorbeeld een focus op bepaalde risicoregio's of bepaalde alarmfasen.
- Het doel van de implementatie van een veiligheidsplan voor De Lijn is voor een verhoging van het subjectief veiligheidsgevoel van derden (klanten, enz.) en personeelsleden te zorgen en tegelijk voor een objectieve daling van de daadwerkelijke overlast, agressie-incidenten,... “Garanderen kan niet”, stelt men echter bij De Lijn. “Dat kan niemand van een organisatie verwachten. Nulrisico bestaat niet.”
- Er wordt een draagvlak en een structuur gecreëerd om de maatregelen te ondersteunen en uit te voeren.
- Een meet- en opvolgingsinstrument verstrekt informatie om incidenten op te volgen, te analyseren en maatregelen te kunnen nemen.

4.2.2 De veiligheidsketen bij De Lijn

De Lijn hanteert het model van de veiligheidsketen. Het model lijkt sterk op het model van de preventiepiramide.

De veiligheidsketen is een model om integrale veiligheid te operationaliseren en gaat er van uit dat een incident niet zomaar ontstaat. Er gaat meestal een kettingreactie van kleine gebeurtenissen aan vooraf, die elk voor zich niet rampzalig hoeven te zijn, maar samen wel tot een noemenswaardig incident kunnen leiden. Om deze kettingreactie tegen te gaan is er een samenspel van maatregelen en procedures nodig dat bekend staat als 'de veiligheidsketen'.

Figuur 2 De veiligheidsketen

De veiligheidsketen laat een koppeling zien tussen maatregelen die geclusterd kunnen worden binnen een preventief of repressief veiligheidsbeleid, die tot risicobeheersing of crisisbeheersing behoren. Bij preventief optreden wordt een dreiging of de kans op een incident beperkt, terwijl men bij repressief optreden de impact, veroorzaakt door het opgetreden incident, vermindert.

De veiligheidsketen bestaat uit vijf opeenvolgende schakels verdeeld over vier “besturende” actiestrategieën, namelijk proactie, preventie, repressie en nazorg en een “ondersteunende” strategie, de voorbereiding.

- Proactie staat voor het structureel voorkomen van onveiligheid en van risicovolle situaties, bijvoorbeeld de infrastructuur van een uitgaansbuurt beter indelen zodat er geen ‘donkere hoekjes’ zijn.
- Preventie staat voor het voorkomen en beperken van oorzaken van onveiligheid door preventieve maatregelen en het beperken van de schadelijke gevolgen.
- Preparatie of voorbereiding is de voorbereiding op de bestrijding van agressie of misdrijven, is het daadwerkelijk voorbereiden op de crisisbeheersing door middel van planvorming, opleiden en oefenen.
- Repressie staat voor het daadwerkelijk beheersen van de crisis en het zorgen voor de daarbij behorende hulpverlening, bijvoorbeeld de daadwerkelijke inzet van politie en andere hulpverleningsdiensten.
- Nazorg heeft oog voor alles wat nodig is om zo snel mogelijk terug te keren naar de normale, dagelijkse toestand zoals het opvangen en begeleiden van slachtoffers alsook de vervolging, opsporing en begeleiding van daders.

Om een adequaat en volledig veiligheidsbeleid op te stellen, moeten de technische, personele/organisatorische en procedurele maatregelen evenwichtig worden afgestemd. Hiermee voorkomt men dat het treffen van maatregelen louter gebeurt als een reactie op eerdere incidenten of rampen. De evenwichtige afstemming dient te gebeuren over alle samenhangende schakels heen, zodat de totale set aan risico's op meerdere fronten beperkt kan worden en blijven. Bij het bepalen van de veiligheidsmaatregelen in haar sociaal veiligheidsplan streeft De Lijn deze integrale aanpak na.

Omdat De Lijn de integrale manier van werken, koppelt aan de geïntegreerde aanpak, namelijk een gezamenlijke probleemoplossing, stelt het bedrijf de veiligheidsketen te-

genwoordig voor in een cirkel. De binnenste cirkel geeft de veiligheidsketen en haar verschillende schakels weer. De cirkel is dynamisch en cyclisch. Dat wil zeggen dat men geen onderscheid maakt tussen *voor* en *na* het incident. De verschillende schakels kunnen op beide momenten spelen. Zo kan De Lijn na/bij incidenten op een bepaalde buslijn, extra lijncontroleurs op deze lijn inzetten – dus repressief – maar heeft hun aanwezigheid evengoed een preventieve werking. De cirkel is daarmee ook “zelfbedruipend”.

De veiligheidsketen is ook ingebed in de context van De Lijn. Het veiligheidsplan en de veiligheidsmaatregelen die evenwichtig verdeeld zijn over de verschillende schakels van de veiligheidsketen, worden bepaald, rekening houdend met de heersende beleidsvisies, de geformuleerde actieplannen, het beschikbare budget, ...

Tenslotte is de context van De Lijn op zijn beurt ingebed in de maatschappelijke context. Het openbaar vervoer is namelijk een microkosmos of bijzondere vorm van de openbare ruimte. Ontwikkelingen van de maatschappij vinden dus logischerwijze hun weerspiegeling in het openbaar vervoer, en dat geldt uiteraard ook voor onveiligheid. *“Deze verwevenheid van het openbaar vervoer met de publieke ruimte sterkt ons in het feit dat we onze veiligheidsproblematiek niet alleen kunnen oplossen en dat we hiervoor afhankelijk zijn van onze partners: politie, lokale autoriteiten, scholen, buurtwerk, justitie... Een geïntegreerde aanpak is dus aangewezen.”*

De veiligheidsketen: model voor rampenbestrijding in Nederland

De veiligheidsketen is een methodiek die ontwikkeld is door het Nederlandse Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties om de rampenbestrijding en veiligheidszorg te professionaliseren. Door de zorg voor de veiligheid in verschillende stappen op te splitsen, wordt er voor gezorgd dat alle elementen van de veiligheidszorg de aandacht krijgen die nodig is.

Veiligheidsbeheersing gaat over risicobeheersing en crisisbeheersing en komt tot uitdrukking in de veiligheidsketen. De veiligheidsketen bestaat uit de elementen: proactie, preventie, preparatie, respons en herstel / nazorg. Risicobeheersing heeft betrekking op proactie en preventie. Crisisbeheersing omvat de schakels: preparatie, respons en herstel / nazorg.

De veiligheidsketen is een cirkelvormig proces, van nazorg weer naar proactie en zo weer verder. Waarbij men hopelijk steeds leert van wat er in het verleden is voorgevallen. Het onderscheid tussen de verschillende fasen is ook niet dogmatisch hard, de fasen lopen in de praktijk in elkaar over. Het vormgeven van de stappen in de veiligheidsketen is echter een hulpmiddel waarmee de veiligheidszorg zichtbaar en inzichtelijk kan worden gemaakt.

Omwillen van het cirkelvorming proces en de stappen die in de veiligheidsketen gezet worden, wordt ook een verband gelegd met de uit de kwaliteitszorg bekende cirkel van Deming: Plan – Act – Check – Do.

(Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (1999). Rampenbestrijding: de veiligheidsketen gesmeed. Beleidsnota rampenbestrijding 2000-2004. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1999.)

4.2.3 Creëren van een draagvlak en structuur

Elke organisatie die maatregelen wil treffen ten overstaan van agressie door derden, zoekt intern een draagvlak en een structuur om het beleid gestalte te geven.

- De Lijn heeft veiligheid structureel in haar algemeen beleid opgenomen. Niet enkel het leveren van mobiliteit, maar deze dienstverlening tevens op een veilige wijze aanbieden en dit zowel voor de reizigers als voor de medewerkers, is de doelstelling. De missie van De Lijn stelt duidelijk: *“De Lijn staat dicht bij haar reizigers met een uitgebreid aanbod aan duurzame en kwalitatieve vervoersoplossingen waar veiligheid, betrouwbaarheid en efficiëntie centraal staan.”* Deze verantwoordelijkheid van De Lijn vertaalt zich eveneens in de beheersovereenkomst 2011-2015. De operationele doelstelling 7.13 stelt: *“Met de permanente bewaking van het plan “Veilig op Weg” waarborgt De Lijn de veiligheid van haar klanten en haar eigen personeel.”*
- In 1999 werd in de schoot van De Lijn een paritaire overlegstructuur opgericht, de paritaire werkgroep Agressie, die zich op deze sociale veiligheidsproblematiek richtte. De werkgroep stelde een veiligheidsplan op, maakte analyses, sprak registratiemethodes af en besprak technische, personele en organisatorische veiligheidsmaatregelen. De stuurgroep „Veilig op Weg” blijft driemaandelijks samenkomen, bestudeert de resultaten van de Veiligheidsmonitor, evalueert de flexibele inzet van de veiligheidsmaatregelen en volgt de evoluties op het terrein verder op. In de entiteiten worden deze punten besproken op het subcomité „sociale veiligheid”. De stuurgroep bestaat uit: de directeur-generaal van De Lijn, de directeur personeelsbeleid & techniek, het afdelingshoofd zorgsystemen, de coördinator sociale veiligheid van De Lijn, de adviseur van de minister van Mobiliteit en Openbare Werken, de secretarissen van de werknemers organisaties (ACOD, ACV Openbare Diensten, ACLVB) en de vertegenwoordigers van de TreinTramBus-organisatie, van de Federatie van Belgische Autobus- en Autocarondernemers en van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten.
- Om de vele veiligheidsmaatregelen te implementeren, werd een projectstructuur opgesteld. De maatregelen werden gebundeld in 16 deelprojecten. Eind 2009 werden de doelstellingen van alle deelprojecten van het project gerealiseerd of werden de deelprojecten beschouwd als een continu proces. Om die reden besliste de Raad van Directeuren van De Lijn het project af te ronden en de verschillende veiligheidsmaatregelen en taken die hieruit voortkomen continu in het beleid op te nemen.
- De sociale partners volgen de activiteiten rond het veiligheidsplan via hun vertegenwoordigers in het subcomité sociale veiligheid, in de stuurgroep “veilig op weg” of eventueel als topic op de ondernemingsraad.
- De werknemers worden via informatiemagazines van De Lijn op de hoogte gehouden.
- Naar aanleiding van een incident tussen reizigers op buslijn 23 in Antwerpen van zaterdag 24 juni 2006 stelde De Lijn in samenspraak met de betrokken actoren, met name de vakorganisaties, de TreinTramBus-organisatie, de Federatie van Belgische Autobus- en Autocarondernemers en de Vereniging van Vlaamse Ste-

den en Gemeenten, in Vlaanderen een geactualiseerd veiligheidsplan voor het personeel én de reiziger op, genaamd „Veilig op Weg”. De Lijn overhandigde het geactualiseerd plan op 14 juli 2006 aan Vlaams minister van Mobiliteit, Sociale Economie en Gelijke Kansen Kathleen Van Brempt.

- Het meest recente geactualiseerde veiligheidsplan werd overgemaakt door Vlaams minister van Mobiliteit en Openbare Werken Hilde Crevits aan de leden van de Commissie voor Mobiliteit en Openbare Werken in september 2011.

4.3. Procesmatige aanpak bij de VDAB

De VDAB hanteert eveneens het model van de veiligheidsketen, dat sterk op het model van de preventiepiramide lijkt.

4.3.1 Principes van het agressiepreventiebeleid bij de VDAB

Bij de VDAB wordt sinds eind 2010 een meer systematisch beleid gevoerd dat agressie moet voorkomen of kanaliseren. De directe aanleiding hiervoor waren een aantal incidenten in enkele kantoren in Antwerpen en Vilvoorde. De VDAB is al een tiental jaar met projecten rond agressiebeheersing bezig, maar de incidenten leidden tot een keuze om verder te gaan dan ad hoc oplossingen en te kiezen voor een meer proactief en preventief beleid. “Elke organisatie doet brandoefeningen zodat het personeel weet wat te doen als het echt brandt. Zo moet je ook een beleid rond agressie ontwikkelen. Niet om achteraf te gaan blussen, maar wel om te voorkomen dat het gebeurt. En als het toch gebeurt, weet iedereen wat te doen. Je moet het dus een plaats geven in de organisatie”, zegt Joris Philips, beleidsmedewerker bij de VDAB. (Willemse, 2011).

De VDAB wijst erop dat men in wetenschappelijke kringen uitgaat van een veranderd maatschappelijk klimaat om de toegenomen agressie te verklaren, dat waarden en normen in de samenleving veranderden. “Sinds de jaren '70 groeien we op in een sterk verzorgende en beschermende omgeving. Tegelijk is de individualisering toegenomen en wordt assertiviteit hoog ingeschat. Als je in deze omstandigheden opgroeit, leer je dat de maatschappij je in staat stelt je doelen te bereiken, als je maar opkomt voor jezelf. Deze verwachting kan een rol spelen in situaties waarin bijvoorbeeld een klant niet de dienstverlening krijgt die hij graag wilde. Het gebrek aan ervaring met slecht nieuws en een gevoel van onrechtvaardigheid kunnen dus extra verzet oproepen. Als de nadruk ligt op assertiviteit, raken waarden als luisteren naar anderen en met elkaar rekening houden in de verdrukking. Soms slaat die assertiviteit dan om in lastig en agressief gedrag. Naast de veranderende waarden en normen heeft de toegenomen agressie ook te maken met de steeds complexere dienstverlening. Enerzijds hebben bedrijven en organisaties hun dienstenpakket aanzienlijk verbreed en de snelheid van hun dienstverlening verhoogd. Anderzijds worden aan de klant extra eisen gesteld om deze snelle en brede service ook werkelijk te kunnen verlenen. Hij moet zijn vraag helder kunnen formuleren en vervolgens het juiste loket kiezen. Als een klant, om welke reden dan ook, niet in staat is om de juiste keuze te maken, zal hij van het kastje naar het muurtje worden gestuurd. Zo zullen de frustraties zich opstapelen, en een klein vonkje – zoals iets langer moet wachten dan normaal – is dan al voldoende voor onvoorspelbaar vuurwerk, als de klant dan toch een medewerker te spreken krijgt.”

De VDAB is er zich van bewust dat de veranderende samenleving ook een impact heeft op de werking van de VDAB: individualisering, een leven doordrongen van ICT, kennis die versnelt en verdiept, de arbeidsmarkt die meer divers wordt. Er wordt meer van de medewerkers van de VDAB én van de werkzoekenden gevraagd, wat frustratie en agressie kan oproepen. Bovendien brengt de politieke beslissing om de “sluitende aanpak” in te voeren en alle werkzoekenden, waaronder de “harde kern”, te activeren, een stijging van het aantal klantencontacten met zich mee en moet er ook vaker slecht nieuws worden meegedeeld waardoor de kans op agressie toeneemt. Verder spelen nog andere elementen een rol wat betreft de toegenomen agressie: de economische crisis, de stijging van de werkloosheid, de langere wachttijden voor opleidingen en de verruiming van de doelgroep. Recent ook: de personeelsinkrimping omwille van besparingsmaatregelen.

De VDAB wil zoveel mogelijk een agressiebeheersingsbeleid voeren dat een evenwicht vindt tussen klantvriendelijkheid en veiligheid. Het is niet de bedoeling om te vervallen in uitsluitend verregaande veiligheidsmaatregelen.

4.3.2 De veiligheidsketen bij de VDAB

“Jaarlijks hebben we bij de VDAB toch een zeventigtal incidenten. Je kunt daarop inspelen met dure ingrepen: videocamera's, security ... maar het is niet de bedoeling om van de VDAB een vesting te maken. We hebben geleerd dat je beter alles in zijn geheel bekijkt en daarom hebben we een totaalplan opgesteld dat we geleidelijk invoeren. Via de VDAB-veiligheidsketen kunnen we zowel preventief als repressief inspelen op incidenten. De nadruk ligt wel op bewustwording en opleiden van het personeel. Daarnaast hebben we informatie op ons intranet gezet, bieden we een webleercursus aan, organiseren we opleidingen en is er een meldingsformulier en een protocol. We onderwerpen gebouwen ook aan een securityscan en installeren alarmknoppen als dat nodig is. Als het dan toch nog misgaat en een collega met agressie te maken krijgt, bieden we opvang en advies. We weten immers dat agressie een serieuze impact kan hebben op het slachtoffer en zijn of haar omgeving,” zegt Joris Philips, beleidsmedewerker bij de VDAB. (Willemse, 2011)

Figuur 3 De VDAB veiligheidsketen



Men gaat er van uit “dat een incident niet zomaar ontstaat en dat er meestal een kettingreactie van kleine gebeurtenissen aan vooraf gaat. Zo’n kettingreactie kan een proces zijn dat al jarenlang voortwoekert en waarbij de laatste, kritieke schakels in een steeds korter tijdbestek breken. Om deze kettingreactie tegen te gaan is er een samenspel van maatregelen en procedures gemaakt die bekend staat als ‘de VDAB veiligheidsketen’.” Deze keten vormt de kern van het beleid waaruit de VDAB een vierdelige missie naar voren schuift: sensibiliseren van personeelsleden (bijvoorbeeld op overleg op teamvergaderingen); het verspreiden van good practices uit sommige regio’s die al meer ervaring hebben met agressie en veiligheid; de kans verkleinen dat een incident plaatsvindt (samenwerking van alle afdelingen en niveaus) en de impact verminderen (begeleiding van slachtoffers, optreden tegenover agressors). De VDAB wil daarom het agressiebeheersingsbeleid inbedden in een doordacht beleid dat stapsgewijze groeit en bijgestuurd wordt. De bedoeling is dat de bewustwording in de hele organisatie groeit door middel van training en opleiding en op regelmatige tijdstippen zal de veiligheidssituatie worden onderzocht, getest en geëvalueerd. Sinds begin 2010 werd er een concreet stappenplan voor de realisatie van het beleid uitgetekend.

4.3.3 Creëren van een draagvlak en structuur

De VDAB zocht ook intern een draagvlak en een structuur om het beleid gestalte te geven.

- De VDAB kiest ervoor problemen te identificeren en risicoanalyses uit te voeren op bepaalde locaties door de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk.
- Een agressiewerkgroep (met onder meer de arbeidsgeneesheer, preventieadviseur, de interne en externe preventiedienst, verantwoordelijken van de functionele ondersteuning en medewerkers uit regio’s met meldingen) heeft het beleidsraamwerk uitgewerkt en komt driemaandelijks samen.

- Binnen de VDAB zijn een centrale werkgroep en een aantal regionale werkgroepen actief die de verschillende acties rond “preventie van niet-toelaatbaar gedrag door externen” coördineren.
- Alle voorstellen worden regelmatig in de overlegplatformen met werknemersafgevaardigden rond welzijn op het werk besproken: het EntiteitsOverlegComité (EOC) en het SubEntiteitsOverlegComité (SEOC).

4.3.4 Risicoanalyses vooraf en na mogelijke incidenten

Men kan zich richten op situaties die potentieel agressie kunnen uitlokken. Hierbij zal men kijken welke de risico's zijn in die situatie om vervolgens een aantal maatregelen te treffen die deze risico's beheersen. Dit wordt de risicoanalyse “a priori” genoemd.

Spijtig genoeg gebeuren er nog al te vaak agressie-incidenten. Maar door deze incidenten te melden, krijgt een organisatie een grondig overzicht van de manier waarop deze zich voordoen en wat in die situaties de oorzaken zijn. Het beleid kan op basis van deze informatie worden bijgestuurd. Dit is de risicoanalyse “a posteriori”.

- Met het oog op de risicoanalyse a priori hebben de Interne (IDPB) en Externe Dienst voor Preventie en Bescherming (EDPB) samen een aantal werkbezoeken georganiseerd, onder meer in de werkwinkels. Ze bekijken de organisatie en de aard van het werk. Deze risicoanalyse bestaat niet enkel uit observatie maar men gaat ook in dialoog met de medewerkers en de leidinggevenden.
- Op basis van een checklist gaat men op zoek naar mogelijke knelpunten.
 - Zo worden de volgende punten nagegaan: de ligging van het gebouw (bijvoorbeeld afgelegen of drukke buurt), de toegang tot het gebouw (bijvoorbeeld parkeermogelijkheid, bereikbaar met openbaar vervoer, zichtbare openingsuren, enzovoort), en de toegangscontrole (bijvoorbeeld actief onthaal, navraag van persoonsgegevens, parlofoon, enzovoort).
 - Vervolgens onderzoekt men de efficiëntie van de infrastructuur: de duidelijkheid van de bewegwijzering buiten en binnen het gebouw, de ruimte van het onthaal, de hoogte van de balie of de zittende ontvangst van de klant, de aanwezigheid van een alarmknop aan het onthaal, voldoende zitjes in de wachtzaal, uitwijkmogelijkheden voor consulenten, enzovoort.
 - Daarnaast wordt bevraagd of er voldoende sociale controle is door collega's en/of leidinggevenden, of er afspraken gemaakt zijn en of men kan rekenen op hulp bij incidenten.
- Na deze analyse worden maatregelen uitgewerkt die de risico's kunnen opvangen en verbeteren. Hierbij is het van belang dat de verschillende spelers in preventie (leidinggevenden, medewerkers, interne en externe dienst voor preventie en bescherming, enzovoort) hun steentje bijdragen om effectief verbetering na te streven en op te volgen.
- In het kader van de risicoanalyse a posteriori komt elke melding door een VDAB-medewerker in het register voor niet-toelaatbaar gedrag door externen terecht. In deze stap van monitoren wordt het incident als uitgangspunt genomen en wordt er gekeken hoe vergelijkbare situaties in de toekomst vermeden kunnen worden. Deze stap brengt de organisatie terug naar het begin van de veiligheidsketen indien er structurele aanpassingen vereist zijn. Het monitoren (stap 6) en het identi-

ficeren van risico's (stap 1) lopen vaak hand in hand, aangezien een incident, vaak de trigger is om een risicoanalyse te starten. Deze situaties worden onder de loep genomen. Er wordt gekeken

- Of er terugkerende elementen zijn;
 - Welke extreme situaties zich voordoen, bijvoorbeeld stalking;
 - Of een medewerker ondersteuning nodig heeft.
- Op basis van de meldingen worden maatregelen uitgewerkt die ervoor moeten zorgen dat er minder aanleidingen zijn die agressie uitlokken.

4.4. De aanbevelingen voor procesmatige aanpak in de zorgsector

Het agressiepreventie- en beheersingsbeleid werd ten tijde van dit onderzoek nog volop ontwikkeld in het Heilig Hart Ziekenhuis van Leuven.

Inspiratie biedt de federale campagne ter preventie van agressie in ziekenhuizen die in 2009 werd gelanceerd.

4.4.1 Agressie in ziekenhuizen

Wat agressie in de zorgsector betreft, hebben ziekenhuizen vooral te kampen met verbale agressie en licht fysiek geweld. Daders kunnen gezocht worden bij patiënten, bezoekers en buitenstaanders. De meeste problemen situeren zich in de eerstehulpafdelingen, de psychiatrische ziekenhuisdiensten en het onthaal. Doorgaans gaat het om opnames van agressieve patiënten of van patiënten in agressief gezelschap. Soms komt agressie ook bij bezoekers voor. Zo kunnen lange wachttijden of het weigeren van het bezoek na het sluitingsuur aanleiding geven tot verbale agressie. Een aparte categorie zijn de diverse vormen van seksueel geweld, waarop in dit kader niet wordt ingegaan. Merk op dat de ziekenhuisomgeving door de medewerkers in avond- of nachtdienst vaak als bedreigend wordt ervaren, zelfs als er nog nooit noemenswaardige problemen geweest zijn. Belangrijk is dat in het kader van agressiepreventie ook aandacht wordt besteed aan dit subjectieve onveiligheidsgevoel bij werknemers.

Agressie in ziekenhuizen verschilt echter van agressie in andere settings. Zorgverstrekkers moeten vaak in moeilijke omstandigheden communiceren met patiënten en hun familieleden. Patiënten kunnen soms (ook) agressief gedrag vertonen als reactie op een medische behandeling of vanuit een ziektebeeld. Het komt ook voor dat patiënten reeds eerder agressief gedrag hebben ontwikkeld dan wel frustratie of woede voelen als gevolg van een eerdere ervaring. Het incasseren van agressie wordt vaak beschouwd als inherent aan het beroep. Tolerantie ten aanzien van agressie is vaak erg groot en zorgverstrekkers zijn niet geneigd om incidenten te melden. Bijgevolg is er geen duidelijk zicht op de omvang van dit fenomeen. Dit wordt versterkt doordat zorgverstrekkers incidenten van agressie vaak doodzwijgen uit angst voor represailles, uit angst voor stigmatisering door collega's, uit angst om bestempeld te worden als psychologisch te zwak of uit angst om voor de groep zijn zwakte te tonen. Agressie, hoe miniem ook, heeft altijd psychische gevolgen: schuldgevoelens, het gevoel een slechte zorgverstrekker te zijn, niet in staat om de situatie te beheersen, het gevoel te hebben gefaald, angstgevoelens, ... Agressie in ziekenhuizen brengt een belangrijke indirecte menselijke kost met zich mee, zowel op individueel als op intercollegiaal vlak: afwezigheden op het werk, verloven van lange duur, aantasting van de relationele sfeer en van

de kwaliteit van de verzorging, ... Redenen genoeg om de problematiek van geweld en agressie te behandelen met de nodige zorg en aandacht.

4.4.2 Federale campagne

In maart 2009 lanceerden de FOD Volksgezondheid en de FOD Binnenlandse Zaken een nieuwe campagne onder de titel "Hou het hoofd koel". Ze willen hiermee zorgverstrekkers, patiënten en bezoekers een veiligere ziekenhuisomgeving bieden.

Na de campagne diefstalpreventie in de ziekenhuizen in 2007 werd deze campagne gelanceerd, in het bijzonder gericht op agressie in spoedgevallendiensten, de psychiatrische ziekenhuisdiensten en aan het onthaal.

Er zijn ook tools ter beschikking gesteld. Het praktijkhandboek is bestemd voor het ziekenhuismanagement en is gebaseerd op de modernste methodes en geslaagde ervaringen op het terrein. De affiches bevatten een positieve boodschap die patiënten, bezoekers en zorgverstrekkers uitnodigen om op een rustige manier met elkaar te communiceren en het wederzijds begrip te bevorderen. De gadgets (koelkastmagneten en herbruikbare ijsblokjes) reiken concrete tips aan om kritieke situaties en spanningen af te wenden die aanleiding kunnen geven tot verbaal of fysiek geweld.

4.4.3 Handleiding met preventiepiramide als leidraad voor een programma

"Hoe het hoofd koel, dat werkt verfrissend!" is een handleiding voor een programma voor preventie van agressie in ziekenhuizen. Deze handleiding wil ziekenhuizen helpen bij het ontwikkelen, implementeren, evalueren en bijsturen van een agressiepreventieprogramma door middel van een generiek ontwikkelingsmodel en praktische informatie. De belangrijkste doelstellingen van deze handleiding zijn enerzijds een reflectie op gang brengen en anderzijds de ziekenhuizen ondersteunen bij het ontwikkelen van een preventiestrategie.

De brochure kadert het preventiebeleid in het globaal ziekenhuisbeleid en stelt vervolgens de preventiepiramide voor als integraal en positief model met voorbeelden van concrete maatregelen.

Het voorkomen van agressie is geen zaak van één persoon alleen. Het slagen van een preventieprogramma rust grotendeels op het sensibiliseren van alle actoren van de instelling: medisch en verplegend personeel, management, bedienden, onthaalmedewerkers, onderhoudspersoneel, bewakingsagenten, Een programma voor agressiepreventie in ziekenhuizen is een instrument dat bijdraagt tot de ontwikkeling van een efficiënt veiligheidsbeleid en als zodanig deel uitmaakt van het globaal beleid van het ziekenhuis. Globaal gesproken vertaalt het succes van zulk een programma zich in: een verbetering van de kwaliteit van de werkomgeving; een vermindering van het risico op fysieke en/of psychologische letsels; een vermindering van financiële verliezen die met de onveiligheid samenhangen.

Eén van de belangrijkste elementen voor het slagen van het programma is de afstemming ervan op de unieke behoeften van de betrokken instelling. Er bestaan immers grote verschillen tussen ziekenhuizen onderling, zowel qua grootte als qua complexiteit. Het programma voor agressiepreventie houdt dan ook rekening met het unieke karakter van de instelling, evenals met diens specifieke behoeften.

In het programma worden achtereenvolgens vijf grote stappen doorlopen. oprichten van een werkgroep, uitvoeren van een risicoanalyse, ontwikkelen en implementeren van preventiemaatregelen, opleiden en vormen en evalueren.

Het is de verantwoordelijkheid van de directie om zowel de objectieve als de subjectieve onveiligheid in ziekenhuizen aan te pakken en te reduceren. Deze opdracht kadert in de optimalisering van de kwaliteit van de zorgverstrekking. Het is onmogelijk om alle risico's te elimineren, maar het implementeren van een efficiënt preventieprogramma kan bijdragen tot een aanzienlijke vermindering van de risico's en bijgevolg ook van het aantal incidenten. Snelle en efficiënte post-incident procedures zullen de psychologische schade bij de slachtoffers beperken alsook de ziekenhuisdirectie sensibiliseren.

4.5. Benchmarking en samenwerking met externe preventiediensten

Bij de beleidsontwikkeling zoeken bedrijven en organisaties inspiratie bij het beleid van andere organisaties.

- De Lijn zocht inspiratie bij voorbeelden uit Nederland. Het bedrijf zit ook regelmatig samen met andere openbaar vervoermaatschappijen om informatie en ervaring uit te wisselen.
- De VDAB liet zich inspireren door het model van de veiligheidsketen van De Lijn en voorbeelden van de RVA, Kind en Gezin en het OCMW.
- bpost hield een benchmarking met onder meer het agressiepreventiebeleid van De Lijn en de NMBS.
- Het Heilig Hart Ziekenhuis Leuven bezocht Sint-Imelda Ziekenhuis in Bonheiden om zich voor haar agressiepreventiebeleid te laten inspireren.

Verder komt het agressiepreventiebeleid vaak tot stand in nauwe samenwerking met een externe preventiedienst.

- Zo beveelt de preventieadviseur van het Heilig Hart Ziekenhuis Leuven aan om bij de ontwikkeling van een agressiepreventiebeleid op de expertise van een externe preventiedienst beroep te doen, zoals het ziekenhuis de ontwikkeling van haar beleid met IDEWE in 2010 startte. "De externe preventiediensten hebben in de loop van de tijd ervaring opgebouwd op dit domein en weten meteen op welke manier men aan de slag moet gaan.

4.6. Meet- en opvolgingsinstrument

Om maatregelen te kunnen nemen, dient een organisatie over informatie te beschikken over agressie-incidenten. Bij De Lijn en bpost werd een eigen systeem uitgewerkt.

4.6.1 De veiligheidsmonitor van De Lijn

Informatie uit de Veiligheidsmonitor van De Lijn

De Lijn bepaalt haar sociale veiligheidsbeleid aan de hand van een Veiligheidsmonitor, uitgewerkt in samenwerking met de Universiteit van Gent. De Veiligheidsmonitor is een wetenschappelijk instrument dat van alle buurten met een halte drie informatiebronnen analyseert over de veiligheid in de voertuigen en aan de haltes. Het gaat om de sociale achtergrond; de criminaliteitsindex voor de voertuigen en haltes (dit is de verhouding tussen het aantal feiten in die buurt t.o.v. het provinciale gemiddelde); en de gemelde incidenten.

De Lijn verzamelt die informatie voor 7 685 buurten in Vlaanderen en Brussel waar ze een of meerdere haltes heeft. Sinds het vierde kwartaal van 2008 worden er analyses gemaakt. Driemaandelijks zijn er nieuwe resultaten.

Een incident is een gebeurtenis op of aan een voertuig tussen reizigers en personeelsleden, tussen niet-reizigers en personeelsleden of tussen reizigers onderling. Daarbij wordt op een bepaalde manier agressie geuit. Bij agressie gaat het om verbale agressie, diefstal zonder geweld of bedreiging, beledigingen, fysieke agressie, bedreiging zonder wapen, vandalisme en graffiti, spuwen, gooien van projectielen naar voertuig of naar personen, bedreiging met wapen, diefstal met geweld, pesterijen, seksuele intimidatie, (poging tot) aanranding, openbare zedenschennis, openlijk gebruik drugs, (poging tot) zelfmoord en verkeersagressie. Bij feiten met beleidsfocus wordt de fysieke integriteit bedreigd of aangetast. Het gaat om bedreiging zonder wapen, bedreiging met wapen, fysieke agressie, diefstal met geweld, seksuele intimidatie, (poging tot) aanranding, spuwen, het gooien van projectielen naar een voertuig en het gooien van projectielen naar een persoon.

De aard van de agressie is een bepalende factor voor de inschaling als aandachtsbuurt. Voor de bepaling van de aandachtsbuurten wordt rekening gehouden met bepaalde indicatoren:

- het totaal aantal feiten in een buurt
- het totaal aantal feiten met beleidsfocus in een buurt
- de mate waarin deze feiten met beleidsfocus meer voorkomen in de buurt dan in de hele provincie en de sociale achtergrond (achterstellingsindex) van een buurt

Naar verluidt stijgt het aantal meldingen, onder meer omdat de personeelsleden met een dankwoord aangemoedigd worden om melding te maken van een incident en omdat de Veiligheidsmonitor zich intussen baseert op meldingen van incidenten uit negen verschillende bronnen: de meldingsfiche Agressie voor het personeel; politiegegevens; verslagen Lijncontrole; verslagen van begeleidend personeel; cameraregistratie; dispatchingverslagen; klantenreacties; agressiegerelateerde arbeidsongevallen en dagverslagen van chauffeurs. In de beginfase van de Veiligheidsmonitor bestonden de politiegegevens voornamelijk uit politionele PV's die werden toegevoegd aan de registratieformulieren. Sinds kort zijn er verschillende entiteiten die mogen beschikken over de gegevens uit de databanken van het Arrondissementeel Informatiekruispunt van de Federale Politie.

De veiligheidsmonitor geeft informatie over

- de naam van de aandachtsbuurten,

- de straten die in deze buurt vallen,
- het aantal feiten,
- het aantal feiten met beleidsfocus (het aantal ernstigere feiten of feiten waarbij de fysieke integriteit van personen aangetast of bedreigd werd)
- het aantal buurten met een bepaalde interventiefase (fase 0, fase 1, fase 2 en fase 3)
- de meest voorkomende aanleidingen en agressievormen
- de vermoedelijke leeftijd van de dader
- het tijdstip waarop de incidenten voorkomen

De algemene resultaten zijn te raadplegen op de website van De Lijn.

Er is geen sprake van een publiekelijk mededeling van de specifieke resultaten van de Veiligheidsmonitor zoals de benaming van de aandachtsbuurten en hun interventiefase. Dit zou volgens De Lijn immers contraproductief kunnen werken, met name op het vlak van de openbare orde en dit ten aanzien van: niet-reizigers; reizigers/ burgers (amokmakers, zwart- of grijsrijders, ...) en lokale besturen en ondernomen acties. De publieke bekendmaking van de specifieke resultaten van de Veiligheidsmonitor zou bovendien stigmatiserend kunnen werken ten aanzien van de buurtbewoners. Het decreet van openbaarheid van bestuur voorziet in dergelijke situaties de mogelijkheid om gegevens niet publiek bekend te maken. Deze mogelijkheid is terug te vinden in een relatieve uitzondering van de toepassing van het decreet van openbaarheid van bestuur. Aangezien het belang van openbaarheid niet opweegt tegen de bescherming van de openbare orde en veiligheid, beroept De Lijn zich dan ook op deze relatieve uitzondering op de toepassing van het decreet van openbaarheid van bestuur.

De gedetailleerde informatie van de Veiligheidsmonitor wordt wel ter beschikking gesteld van de lokale besturen, de korpschefs van de lokale politie en het subcomité sociale veiligheid, dat een onderdeel is van het CPWB. Zij krijgen tevens te horen welke extra maatregelen de volgende maanden zijn voorzien.

De veiligheidsmaatregelen bij De Lijn

De veiligheidsmaatregelen van De Lijn worden op basis van de Veiligheidsmonitor gericht, gepast en flexibel ingezet. De Lijn waakt erover dat er maatregelen genomen worden voor elk van de clusters van sociale veiligheidsthema's zoals die door de Veiligheidsmonitor worden gedefinieerd: onveiligheidsgevoelens, storend gedrag, diefstal, vandalisme, geweldsrisico's, ... De maatregelen werken zowel remediërend als preventief. De veiligheidsmaatregelen worden bij De Lijn bepaald in functie van de overlastrisico's, op basis waarvan De Lijn focust op aandachtsbuurten inzake sociale veiligheid. Er zijn drie clusters van overlastrisico's.

- Cluster 1: geweldsrisico's (onder jongeren, onder andere reizigers, tegen personeel): lage waarschijnlijkheid, hoge impact
- Cluster 2: storend gedrag, diefstal, vandalisme: relatief hoge waarschijnlijkheid en relatief hoge impact

- Cluster 3: onveiligheidsgevoel bij reizigers en personeel: hoge waarschijnlijkheid en lage impact¹²

Tevens laat de monitor toe om interventie- of alarmfases te omschrijven in functie van de ernst van de gerapporteerde overlast en agressie.

- Fase 0: de normale veiligheidstoestand, met normale veiligheidsmaatregelen
- Fase 1: tijdelijk verhoogde inzet van veiligheidsmaatregelen die De Lijn preventief inzet m.n. inzet van camerabussen, verhoogde aanwezigheid controlepersoneel, inzet van Lijnspectors
- Fase 2: permanent verhoogde inzet van veiligheidsmaatregelen vanwege De Lijn m.n. inzet van camerabussen, verhoogde aanwezigheid controlepersoneel, inzet van Lijnspectors, ingeval van groepsproblematiek contact met geëigende organisaties zoals scholen, verenigingen, event-organisatoren, enz.
- Fase 3: betrekken van lokale autoriteiten en politie voor verhoogde controles en/of om politie, buurtwerkers of andere geëigende personen in te zetten en indien noodzakelijk bijstand te vragen aan de Federale Politie indien de overlast zich blijft voordoen op regelmatige basis.

Het sociale veiligheidsbeleid wordt door De Lijn periodiek in samenspraak met haar belangrijkste stakeholders geëvalueerd.

Concrete gegevens uit de veiligheidsmonitor van De Lijn

De meest recente cijfers van de veiligheidsmonitor van De Lijn dateren van het vierde kwartaal van 2011.

In deze periode werden er 1290 incidenten geregistreerd. Dit is het hoogste aantal van alle kwartalen sinds de registratie in het eerste kwartaal van 2008. Sinds het derde kwartaal van 2010 zijn er echter ook de gegevens van de Arrondissementale Informatiekruispunten (AIK) van de politiediensten aan toegevoegd. Bovendien heeft De Lijn ook meer gesensibiliseerd om incidenten te melden.

In 98,6% van de buurten (7575 buurten) is interventiefase 0 van toepassing en zijn geen bijkomende maatregelen noodzakelijk. In 0,9% of 70 van de buurten is interventiefase 1 van kracht wat inhoudt dat een tijdelijk verhoogde inzet van veiligheidsmaatregelen nodig is. In 31 buurten (0,4%) is een permanent verhoogde inzet van veiligheidsmaatregelen nodig of interventiefase 2. Aan 9 buurten (0,1%) is interventiefase 3 toegekend. Dit houdt in dat in deze buurten zowel permanent verhoogde inzet van veiligheidsmaatregelen van De Lijn nodig is als samenwerking met lokale partners (lokale besturen, politiediensten, eventorganisatoren, scholen, ...). Het aantal cruciale aandachtsbuurten is niet toegenomen tegenover vorige periodes ondanks het gestegen aantal meldingen.

De volgende gegevens komen uit het eerste kwartaal van 2011.

Omwille van de integratie van de gegevens van de Arrondissementale Informatiekruispunten (AIK) uit Antwerpen, Oost-Vlaanderen en West-Vlaanderen in de Veiligheids-

¹² De Veiligheidsmonitor neemt geen informatie op over de onveiligheidsgevoelens bij reizigers en personeel. De Lijn is er echter wel van overtuigd dat de inzet van de veiligheidsmaatregelen ook op cluster 3 (onveiligheidsgevoelens) een positief effect heeft.

monitor, worden de incidenten veelal via deze AIK gegevens aan De Lijn gemeld. In 27,7% van de gevallen komt de melding dus via de politie. In 24,6% van de gevallen worden de incidenten gemeld via de interne meldingsfiche agressie, in 18,3% via het dispatchingverslag, in 12,6% via het dagverslag van de chauffeur en in 8,7% via het verslag van de lijncontroleurs.

De aanleidingen voor de agressie zijn vooral het oneigenlijk gebruik van installaties/apparatuur (26,1%), onderlinge ruzies tussen reizigers (15,8%), reacties van klanten (10,1%), de verkeerssituatie (8,1%) en het ontregelen van installaties/apparatuur (7,2%).

De top 5 van agressievormen zijn: verbale agressie (22,5%), diefstal zonder geweld of bedreiging (15,0%), beledigingen (14,3%), fysieke agressie (10,8%) en bedreiging zonder wapen (9,1%) en vandalisme en graffiti. Verbale agressie en beledigingen vormen groot deel van de agressie. De categorieën worden elk jaar opnieuw bekeken omdat er steeds nieuwe vormen van agressie bij komen, bijvoorbeeld het gooien van projectielen of bedreigingen met betrekking tot de privacy van het personeel met bijvoorbeeld een gsm.

Sedert de integratie van de politiegegevens in Antwerpen en Oost-Vlaanderen in het derde kwartaal van 2010 is het aandeel incidenten tussen reizigers onderling gestegen, namelijk van ongeveer een op vier incidenten naar ongeveer een op twee incidenten. De reden hiervoor ligt in het gegeven dat de politiediensten vaak melding krijgen van reizigers die het slachtoffer zijn geworden van een gauwdief op het openbaar vervoer. De Lijn wordt vaak enkel ingelicht over dit probleem via de politiediensten. Het aantal gemelde incidenten tussen reizigers en personeel en het aantal gemelde incidenten tussen niet-reizigers en personeel maken samen een op twee incidenten uit. De Lijn volgt op of de stijgende trend van het aantal incidenten tussen reizigers en personeel (van 31,1 naar 40,1%) en de dalende trend van het aantal incidenten tussen niet-reizigers en personeel (van 17 naar 13,3%), zich verder zet.

De verhouding van het aantal gemelde feiten met beleidsfocus en het aantal gemelde feiten zonder beleidsfocus blijft constant: een op drie feiten is een feit met beleidsfocus. Dit relatief hoge percentage van feiten met beleidsfocus op het totaal aantal feiten heeft te maken met de definitie van „feiten met beleidsfocus“. Dit zijn immers feiten waarbij de fysieke integriteit van het slachtoffer bedreigd dan wel daadwerkelijk aangeast wordt. Bedreigingen zonder wapen, die gelet op de mondigheid van de burger veelvuldig genoteerd werden, worden dus tot de categorie van „feiten met beleidsfocus“ gerekend.

De incidenten vinden veelal plaats in de avondspits (39,3%), overdag (30,5%), in de late avond / nacht (16%) en het minst in de ochtendspits (14,2%).

Volgens de vermoedelijke leeftijd van de dader is 54,7% jonger dan 18 jaar, 40,7% volwassen en 4,7% ouder dan 65 jaar.

4.6.2 bpost: registratiesysteem voor verbale agressie

bpost stelde de laatste jaren een stijging van incidenten en vooral van verbale agressie vast, zowel tegenover loketbedienden als tegenover postbodes en medewerkers van de callcenters. Het bedrijf besloot de problematiek van verbale agressie nauwer op te volgen en de medewerkers aan te moedigen om incidenten zoveel mogelijk te registreren om maatregelen te kunnen nemen.

Tegelijk met een sensibiliseringsactie startte de registratie van feiten van verbale agressie tegenover loketbedienden in februari 2010: loketbedienden van open en gesloten loketten en bedienden van de Electrabel-loketten, die door bpost in de postkantoren zijn voorzien voor bepaalde onderdelen van de dienstverlening van Electrabel. In 2010 werden er 459 incidenten genoteerd; in 2011 ging het om 521 incidenten.

De loketbedienden kunnen op het intranet een document invullen en aangeven om welk type incident het gaat, welke soort agressie optreedt, of de politie werd verwittigd, of de verantwoordelijke op de hoogte werd gesteld en welke ondersteuning de medewerker wenst van vanuit de dienst psychosociale preventie. De bedoeling is dat medewerkers de ondersteuning aanvragen en bewust contact leggen om over het incident te spreken. De psychosociale dienst neemt niet automatisch contact met de betrokkene, maar vindt het belangrijk dat het initiatief om over het incident te praten van het slachtoffer zelf komt. De medewerkers kunnen ieder incident registreren wanneer zij subjectief agressie ervaren.

De afdeling psychosociale preventie maakt driemaandelijks een analyse en rapport van de gemelde feiten. Men gaat na in welke kantoren agressie vooral optreedt, om welke agressie het gaat, of de politie werd ingeschakeld, enzovoort. In sommige kantoren noteert men minder geregistreerde feiten dan men zou verwachten, in andere dan weer meer. De reden hiervoor wordt onderzocht. In grotere kantoren heeft men meer ondersteuning van collega's en leidinggevenden en zijn er meerdere kanalen om problemen te registreren. In kleinere kantoren waar medewerkers alleen zitten, zijn ze misschien meer geneigd om feiten te registreren. De maatschappelijke assistenten zullen medewerkers ook bevragen om na te gaan waarom ze de registratie hebben gedaan.

De afdeling besteedt in het jaaractieplan 2012 nog meer aandacht aan registratie en opvolgingsvergaderingen met de verantwoordelijken voor de loketactiviteiten. De dienst wenst dat er nog meer gebruik wordt gemaakt van het intranetsysteem. Men merkt dat feiten nog niet altijd gerapporteerd worden. Wat de oorzaak is, wordt bestudeerd. Misschien hebben medewerkers niet altijd de tijd om het intranetdocument in te vullen. Misschien is er een vorm van gewenning voor verbale agressie in bepaalde buurten en vindt men het niet de moeite om feiten te vermelden of misschien zou een duwtje in de rug van leidinggevenden wenselijk zijn.

Verder denkt bpost na over een aangepast registratiesysteem voor verbale agressie voor de postbodes en de medewerkers van de callcenters. De callcentermedewerkers kunnen via intranet feiten registreren, maar er dient een aangepast registratiedocument te worden gemaakt voor telefonische agressie. Postuitreikers hebben geen computer en geen toegang tot het intranet en voor hen dient een ander registratiesysteem te worden ontwikkeld.

4.7. Focus op probleemsituaties

Bij het bepalen van hun beleid en het nemen van maatregelen focussen de meeste organisaties op probleemsituaties om zo doelmatig en doeltreffend mogelijk te werk te gaan.

- De Lijn legt de focus op de aandachtsbuurten met interventiefase 3, 2 of 1 (zoals door de Veiligheidsmonitor geanalyseerd).

- De VDAB legt de klemtoon op bepaalde probleemkantoren, onder meer in de grotere steden.
- In haar sensibiliseringsactie voor loketbedienden van open loketten spitst bpost zich toe op kantoren met geregistreerde feiten van agressie en geweld. Anderzijds wordt er proactief een aanbod tot sensibilisering gedaan rond het omgaan met verbale agressie in kantoren die overschakelen van gesloten naar open loketten.
- Carrefour voorziet opleiding rond omgaan met agressie in eerste instantie voor medewerkers van winkels met geregistreerde feiten van geweld.
- Media Markt geeft een grote autonomie aan het lokale storemanagement wat betreft de werkorganisatie en organisatie van agressiebeheersingsopleidingen. Iedere winkel is een aparte naamloze vennootschap. Elke winkeldirecteur is voor 10% aandeelhouder van de winkel en ook bevoegd voor het HR beleid van de winkel. Het opleidingsbudget in elke winkel wordt besteed in functie van de prioriteiten en noden die zich op winkelniveau voordoen. In sommige gevallen draait het dan rond agressie.

5. Conclusies

We zetten nog enkele conclusies op een rij op basis van het onderzoek in de negen organisaties.

De feiten

- De bestudeerde organisaties worden met diverse vormen van agressie van derden (tussen derden en werknemers en tussen derden onderling) geconfronteerd, gaande van verbale tot fysieke agressie en zelfs crimineel geweld.
- Er geeft maar een beperkt aantal organisaties zicht op concrete cijfergegevens (De Lijn, VDAB, bpost) in verband met agressie.
- De officieel gemelde incidenten vormen vaak maar het topje van de ijsberg. Medewerkers en leidinggevendenden geven niet altijd alle incidenten aan. Er zijn allerlei redenen: men vindt het incident niet zwaarwichtig genoeg; er is sprake van gewinning waardoor men minder geneigd is om een incident te melden; men ziet op tegen de rompslomp om een incident aan te geven, men is als medewerker bang om een slechte reputatie als klager te krijgen, de organisatie is bang om imago-schade te lijden, enzovoort.
- De beschikbare cijfergegevens tonen dat verbale agressie veruit het meest voorkomt. De meeste respondenten bevestigen dit.
- Volgens alle respondenten neemt de agressie vanwege derden toe, ook verbale agressie. Ze wijten dit aan een maatschappelijk klimaat waarbij klanten en niet-klanten assertiever zijn geworden, waarin meer stress en maatschappelijke druk aanwezig is, waarbij mensen sneller agressief uit de hoek komen. In deze zin zien alle organisaties agressie door derden ook als een sociaal veiligheidsprobleem en zoeken ze ook samenwerking met of ondersteuning van externe instan-

ties zoals politie of externe preventiediensten om mogelijke problemen te helpen aanpakken.

- Bronnen van agressie zijn velerlei: producten en diensten die niet aan de verwachtingen van klanten voldoen, gebrek aan of minder goede communicatie met de klanten, procedures en infrastructuur die niet bevorderlijk zijn, reacties en gedragingen van de klanten zelf, reacties van medewerkers, externe omstandigheden, enzovoort. Soms kunnen ook wettelijke bepalingen waar organisaties zich moeten aan houden, conflicten opleveren, bijvoorbeeld de wettelijke bepalingen voor de ondersteuning van werkzoekenden bij de VDAB of de wettelijke garantieregels voor producten in winkels.
- Alle mogelijke personen kunnen als derden bij agressie betrokken zijn. De organisaties krijgen te maken met personen uit alle lagen van de bevolking. In het geval van de VDAB zijn werkzoekenden die hun werkloosheidsvergoeding willen behouden wel verplicht om deel te nemen aan een begeleidingstraject zoals de VDAB voorziet. Alle respondenten geven aan dat in een stedelijke omgeving meer agressie van derden genoteerd wordt.

Het beleid

- In dit dossier werden de principes van de preventiepiramide als interessante uitgangsprincipes voor het opzetten van een agressiebeheersingsbeleid naar voor geschoven. In de analyseschema's wordt meer systematisch weergegeven welke elementen, die door de respondenten werden vermeld, tegemoet komen aan de onderdelen van de preventiepiramide. Twee organisaties, met name De Lijn en de VDAB, gaan bij het uittekenen van hun beleid expliciet uit van deze principes, gaan uit van een integrale aanpak en hebben hun agressiebeheersingsbeleid al omstandig uitgebouwd. Andere organisaties hebben er delen van ingevuld, evenwel zonder naar deze principes te verwijzen. Sommige organisaties zoals het Heilig Hart Ziekenhuis van Leuven zijn onlangs gestart met de systematische ontwikkeling van het beleid terzake.
- In een aantal gevallen werd het agressiebeheersingsbeleid meer systematisch ontwikkeld of geactualiseerd na zware agressie-incidenten, zoals bij De Lijn (reiziger gedood in 2006) of het Heilig Hart Ziekenhuis van Leuven (dokteres neergestoken) of omdat men situaties als steeds meer problematisch begint te ervaren (toegenomen verbale agressie bij bpost).
- Er dient te worden onderstreept dat een organisatie de verschillende problemen van agressie (verbale, fysieke en criminele agressie) meestal als een geheel benadert. De genomen maatregelen houden vaak verband met meerdere vormen van agressie. Zo is er bijvoorbeeld tegelijk een preventieve en curatieve werking van camerabewaking bij fysieke en criminele agressie. Toch zijn er maatregelen die eerder gericht zijn op een specifieke vorm van agressie, bijvoorbeeld assertiviteitstrainingen om met verbale agressie om te gaan.
- De bereidheid tot verandering en het verzet tegen verandering binnen de organisaties hebben invloed op de slagingskansen en effectiviteit van interventies. In verschillende organisaties neemt het topmanagement het initiatief. Het is belangrijk dat de organisatie het initiatief tot interventie vanaf het begin steunt en blijft steu-

nen, maar evenzeer dat er een draagvlak binnen de organisatie voor het beleid wordt opgebouwd.

- Voor het uittekenen van hun beleid doet een aantal organisaties ook beroep op externe preventiediensten die ervaring hebben met het opzetten van een agressiebeheersingsbeleid en voor benchmarking gaan ze te rade bij andere organisaties die al een meer omvattend beleid hebben ontwikkeld.
- Na analyse van de risico's focust men vaak op specifieke problemen als aanzet voor een pragmatisch preventiebeleid. Men zoekt naar haalbare oplossingen die in de dagelijkse bedrijfspraktijk kunnen worden ingebouwd, zodat de implementatie over langere termijn eenvoudiger en succesvoller verloopt.
- Men probeert de pogingen om psychosociale risico's en geweld op het werk effectief te bestrijden door ze in te bedden in de dagelijkse bedrijfsvoering. Op die manier ontstaat er een cyclus van doorlopende verbetering, die kan leiden tot een gezondere werkomgeving.
- Dit onderzoek had niet de bedoeling om alle mogelijke maatregelen genomen door de bestudeerde organisaties volledig in kaart te brengen. De respondenten beschrijven vooral maatregelen rond preventie, iets minder curatieve maatregelen en maatregelen van nazorg. In een aantal gevallen leggen ze een verband met fundamentele preventie, zoals de invoering van het kwaliteitshandboek in apotheken dat op een meer algemene manier de dienstverlening aan patiënten moet garanderen en eerder indirect kan bijdragen tot het voorkomen van agressie en conflicten.
- De belangrijkste vermelde maatregelen hebben te maken met
 - de ondersteuning van collega's en leidinggevenden op mogelijk kritieke momenten,
 - preventieve opleiding om met agressie te kunnen omgaan,
 - infrastructuur die bijdraagt tot het vermijden van agressie,
 - technische ondersteuning met ICT-middelen,
 - nazorg en een kader waarbinnen de problemen kunnen worden opgevangen
- Incidenten en maatregelen worden altijd besproken met de werknemersafgevaardigden waar een afvaardiging is. De afgevaardigden beklemtonen de ondersteuning van leidinggevenden, de melding en registratie van agressie, preventieve opleiding voor alle medewerkers, de gepaste opvang van de werknemers die het slachtoffer werden van agressie en de regelmatige bijsturing van maatregelen, onder meer in samenspraak met de werknemersafgevaardigden. Een regelmatige evaluatie houdt het hele bedrijf volgens de afgevaardigden "scherp en bij de les".
- Sommige respondenten geven aan dat ook het beleid en de politiek aandacht dienen te hebben voor agressie door derden als een sociaal veiligheidsprobleem. Zeker bij organisaties die een publieke functie vervullen zoals De Lijn, de VDAB en bpost, wordt de kwestie van de sociale veiligheidsproblematiek als een belangrijk aandachtspunt voor het beleid gezien. Hun publieke functie en de taken die ze vervullen, alsook de mogelijkheden om met agressie om te gaan, worden immers mee vanuit het beleid bepaald.

Nog enkele vaststellingen

Er kunnen nog enkele interessante vaststellingen genoteerd worden in verband met preventie en nazorg.

- Wat preventie betreft, proberen de meeste organisaties zoveel mogelijk positieve elementen te beklemtonen en vooral een positieve sfeer in het contact met de klanten te creëren om mogelijke agressie te voorkomen, dan wel dat ze sancties beklemtonen. “Een positieve sfeer creëren is aangenamer voor alle betrokkenen dan honderden controlecamera’s hangen.”
- Agressie is een deels subjectief gegeven. Medewerkers ervaren agressie niet altijd op dezelfde manier. Sommige medewerkers hebben een hogere tolerantiedrempel tegenover agressie dan andere. De meeste organisaties moedigen hun medewerkers echter aan om iedere vorm van agressie te melden zodra ze zich op één of andere manier aangevallen of bedreigd voelen. Het is een signaal vanwege de organisaties dat agressie op geen enkele manier door de beugel kan, fysieke agressie niet, maar ook geen verbale agressie.
- Omdat organisaties op geen enkele manier agressie willen tolereren, dringen ze er ook op aan dat op het moment van agressie kort op de bal wordt gespeeld: tegenover de agressiepleger en ten gunste van het slachtoffer. Er moet onmiddellijk gereageerd worden op agressie vanwege derden, in de eerste plaats met de-escalerende agressietechnieken, eventueel met het invoeren van politiehulp. Er moet ook onmiddellijk of zo snel mogelijk opvang komen voor het slachtoffer. Vooral de opvang van collega’s – een babbeltje slaan, begrip vanwege collega’s – wordt naar verluidt door de medewerkers als cruciaal in de nazorg ervaren.

De verantwoordelijke van Antwerp Tax vat het als volgt samen: “Het belangrijkste is dat we onze klanten goed kunnen bedienen en dat onze medewerkers de boodschap krijgen dat, in geval van conflict of agressie, ze door ons gesteund worden, gerespecteerd worden in hun werk, dat er grenzen zijn en dat we hen sleutels geven om stressbestendig te zijn en te kunnen reageren als de grenzen overschreden worden.”

Samenvatting

Onderzoek naar geweld door derden op het werk

Dagelijks krijgen organisaties met agressie van externen te maken. Er bestaan weinig cijfergegevens, maar deze agressie lijkt steeds drierter te worden, vooral in een stedelijke omgeving. Begrip voor moeilijke klanten is belangrijk, maar als er iets ernstig gebeurt, gaan organisaties meestal pal achter hun personeel staan.

De Stichting Innovatie & Arbeid verrichtte in 2011-2012 op vraag van de Vlaamse sociale partners bij negen organisaties in Vlaanderen onderzoek naar hun agressiepreventie- en beheersingsbeleid. In deze organisaties komen de werknemers in contact met het publiek, maar krijgen ze niet intrinsiek met geweld te maken zoals politie- of beveiligingsagenten. Er werd informatie verzameld op basis van interviews met bedrijfsverantwoordelijken en werknemersafgevaardigden en van bedrijfs- en internetdocumenten. Het onderzoek biedt geen exhaustief overzicht van alle initiatieven die de bedrijven nemen, maar focust vooral op maatregelen tegenover verbale agressie.

Het vond plaats bij drie ondernemingen met een publieke functie (De Lijn, de VDAB, bpost), drie kleinere en middelgrote organisaties en familiebedrijven (Antwerp Tax, Elektro Taelman, de Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen) en drie grote organisaties (Carrefour, Media Markt en het Heilig Hart Ziekenhuis van Leuven).

Allerlei oorzaken voor vooral verbale agressie

De organisaties worden met verbale, fysieke en zelfs criminele agressie geconfronteerd. Niet alle incidenten worden altijd gemeld, maar verbale agressie komt het meest voor. Bronnen van agressie voor klanten zijn: producten en diensten die niet aan de verwachtingen van klanten voldoen; gebrek aan of minder goede communicatie met klanten; procedures en infrastructuur die niet bevorderlijk zijn; reacties en gedragingen van klanten zelf; reacties van medewerkers; externe omstandigheden; wettelijke bepalingen waaraan organisaties moeten voldoen, maar die wrevel opwekken, enzovoort.

De principes van de preventiepiramide

Vele organisaties die met het publiek in contact komen, drijven de inspanningen op om agressie in te dijken. Er bestaan wettelijke bepalingen, maar investeren in preventie is ook investeren in mensen en hun welbevinden, de kwaliteit van werken en de kwaliteit van producten en dienstverlening zodat klanten tevreden zijn over wat hen aangeboden wordt. De toepassing van de wettelijke bepalingen op zich werd in het onderzoek niet onder de loep genomen.

Een procesmatige aanpak van agressieproblemen houdt in: erkennen en herkennen van risico's; risico-inventarisatie om oplossingen te vinden; registratie van incidenten; risico-evaluatie en een plan van aanpak; uitvoeren van maatregelen en bewaken van de voortgang en resultaten.

Een oriënterend toetsingsinstrument voor het opzetten van een agressiebeheersingsbeleid is de preventiepiramide, met vijf preventieniveaus met verschillende maatregelen. Elk niveau levert een bijdrage aan een integraal preventiebeleid. Onderaan is er een brede basis met de samenleving als geheel. Binnen de organisatie zijn er vier actieniveaus: niveau één met maatregelen om het algemeen werkklimaat te bevorderen

(bijvoorbeeld de uitwerking van kwaliteitsvolle dienstverlening en een positief personeelsbeleid); niveau twee met algemene preventiemaatregelen (bijvoorbeeld aangepaste werk- en onthaalruimtes, beperking van de klantwachtijden); niveau drie met specifieke preventiemaatregelen voor omschreven problemen (bijvoorbeeld training rond agressiehantering, camerabewaking voor diefstalpreventie); niveau vier met curatieve of remediërende maatregelen (bijvoorbeeld interventie, inroepen van bijstand; incidentmelding en –registratie; opvang en begeleiding van slachtoffers.; herstellen van schade).

De maatregelen kunnen verschillende domeinen omvatten: organisatorische, fysiek/technische maatregelen, personeelsmaatregelen, maatregelen voor klanten en maatregelen met partners (externe preventiediensten, buurt, politie, wetgever, enzovoort). Preventie is een zaak van het bedrijf, de medewerkers, werknemersafgevaardigden, beleidsmedewerkers, preventiediensten en externe betrokkenen.

Systematische preventie en nazorg

De Lijn en de VDAB gaan expliciet van deze principes uit voor hun omstandig uitgebouwd agressiebeheersingsbeleid. Andere organisaties hebben er delen van ingevuld, maar verwijzen niet noodzakelijk naar deze principes. Sommige organisaties doen beroep op ervaren externe preventiediensten en gaan te rade bij andere bedrijven die al een omvattend beleid hebben ontwikkeld.

Problemen van verbale, fysieke en criminele agressie worden meestal als een geheel benaderd. Maatregelen houden vaak verband met meerdere agressievormen: camera-bewaking werkt preventief én curatief bij fysieke én criminele agressie. Assertiviteits-trainingen mikken dan weer op omgaan met verbale agressie.

De respondenten beschrijven vooral preventiemaatregelen, iets minder curatieve en nazorgmaatregelen. In een aantal gevallen wijzen ze naar fundamentele preventie, zoals de invoering van het kwaliteitshandboek in apotheken dat op een meer algemene manier de patiëntendienstverlening moet garanderen en indirect bijdraagt tot het voorkomen van conflicten. Organisaties willen vooral een positieve sfeer met klanten creëren. De belangrijkste vermelde maatregelen hebben te maken met preventieve opleiding om met agressie te kunnen omgaan, infrastructuur en ICT-middelen die bijdragen tot het vermijden en het bestrijden van agressie, ondersteuning van collega's en leidinggevenden op kritieke momenten en nazorg. Bij agressie wil men kort op de bal spelen tegenover de agressiepleger en ten gunste van het slachtoffer.

Werknemersafgevaardigden betrokken

Incidenten en maatregelen worden altijd besproken met de werknemersafgevaardigden waar een werknemersafvaardiging aanwezig is. De werknemersafgevaardigden zelf beklemtonen de ondersteuning van leidinggevenden, de melding en registratie van agressie, de preventieve opleiding voor alle medewerkers en de gepaste opvang van de werknemers die het slachtoffer werden van agressie.

Summary

Study into violence by third parties at work

Every day, organisations are confronted with aggression by third parties. Limited figures are available, but this aggression appears to become increasingly bolder, especially in urban settings. Understanding difficult customers is important, but when something serious happens, organisations generally fully back their personnel.

At the request of the Flemish social partners at nine organisations in Flanders, the Innovation & Labour Foundation conducted a study into their aggression prevention and aggression management policy in 2011-2012. In these organisations, employees come into contact with the public, but are not confronted directly with violence in the same way as police or security agents. Information was gathered based on interviews with company managers and employee representatives, and based on company and internet documents. The study does not provide an exhaustive overview of all the initiatives that companies take, but especially focuses on measures taken against verbal aggression.

It was conducted at three companies with a public function (public bus service for Flanders *De Lijn*, Flemish employment and training service *VDAB*, and Belgian postal service *bpost*), as well as at three smaller and medium-sized organisations and family businesses (*Antwerp Tax*, *Elektro Taelman*, Koninklijke Apothekersvereniging van Antwerpen – the *Royal Pharmacists Association of Antwerp*) and three large organisations (*Carrefour*, *Media Markt* and *Heilig Hart Hospital* in Leuven).

Diverse causes for especially verbal aggression

These organisations are faced with verbal, physical and even criminal aggression. Incidents are not always reported, but verbal aggression occurs most frequently. Sources of customer aggression are: products and services that do not meet customer expectations; a lack of or poor communication with customers; less than optimal procedures and infrastructure; reactions and behaviours by customers themselves; reactions on the part of staff; external circumstances; legal regulations to which organisations must comply, but that evoke resentment, and so on.

The principles of the prevention pyramid

Many organisations that come in contact with the public are increasing their efforts to limit aggression. There are legal regulations, but investing in prevention also means investing in people and their well-being, work quality and the quality of products and services, so that customers are satisfied with what they receive. The application itself of the legal regulations was not examined in the study.

A systematic approach to the problem of aggression includes: recognising and acknowledging risks; a risk inventory in order to find solutions; registration of incidents; risk evaluation and an action plan; performing actions and monitoring the progress and results.

An assessment tool for providing focus to an aggression management strategy is the prevention pyramid, made up of five prevention levels with various actions. Each level contributes to a comprehensive prevention policy. There is a broad base at the bottom

that includes all of society. There are four action levels within the organisation: level one with actions to improve the general working climate (for example the development of quality services and a positive personnel policy); level two with general prevention measures (for example pleasant working and reception areas, limiting customer waiting times); level three with specific prevention measures for specific problems (for example, training on aggression management, camera surveillance for theft prevention); level four with corrective or remedial actions (for example intervention, calling for assistance; incident reporting and registration; assistance and support for victims; restoration of damage).

The actions can cover different domains: organisational, physical/technical measures, personnel measures, measures for customers, and actions with partners (external prevention services, the neighbourhood, police, lawmakers, and so on). Prevention is a matter of concern for the company, employees, employee representatives, policy makers, prevention services and third parties.

Systematic prevention and follow-up

De Lijn and *VDAB* explicitly use these principles as the basis for their elaborately developed aggression management policy. Other organisations use parts, but do not explicitly refer to these principles. Some organisations appeal to experienced external prevention services and consult other companies that have already developed a comprehensive policy.

Problems of verbal, physical and criminal aggression are usually approached as a totality. Measures are often linked to multiple forms of aggression: camera surveillance has a preventive function *and* a curative function in the case of physical and criminal aggression. Assertiveness training in turn focuses on dealing with verbal aggression.

The respondents especially describe prevention measures, with less focus on corrective and follow-up measures. In a number of cases they refer to fundamental prevention such as the introduction of a quality manual in pharmacies that is intended to ensure proper patient care more generally, and indirectly contribute to preventing conflict. Organisations especially want to create a positive climate for their customers. The main measures stated have to do with preventative training for dealing with aggression, infrastructure and ICT resources that contribute to preventing and combatting aggression, support from colleagues and managers at critical moments, and follow-up. When aggression takes place, the aim is to react quickly against the aggressor and in support of the victim.

Employee representatives involved

When employee representation is present in an organisation, incidents and actions are always discussed with the employee representatives. The employee representatives themselves emphasise the support of managers, reporting and registering aggression, preventative training for all employees, and the suitable care of employees who fall victim to aggression.

Bijlage 1 - Checklist

De onderstaande checklist of itemlijst werd gebruikt bij het onderzoek in de cases. De lijst biedt een overzicht van onderwerpen die de respondenten uit het onderzoek in de cases konden aansnijden en die aandachtspunten konden vormen voor het gesprek. Het was niet de bedoeling om alle punten per cases uitgebreid te beschrijven want dat zou te veel tijd vergen, maar om alle respondenten zelf te laten aangeven wat ze belangrijk achtten in verband met “geweld door derden” en daarbij mogelijke vragen in gedachten te houden.

Vorbereiding

- Naam van de organisatie
- Contactpersoon: Functie:
- Telefoon:
- E-mail:
- Sector
- Grootte (aantal arbeiders/bedienden/kaderleden)
- type bedrijf
- activiteiten/marktpositie...

De organisatie en agressie en geweld door derden

- Welke diensten en producten levert de organisatie en welke risico's m.b.t. agressie treden hierbij op?
- Heeft de organisatie zicht op incidenten en geuite agressiviteit : worden incidenten en risico's geregistreerd en in kaart gebracht?

Vormen van agressie en geweld door derden

Bij welke functies of functiegroepen bestaat er in het bedrijf een verhoogde kans op agressie door derden?

Met welke vormen van agressie en geweld worden de medewerkers binnen elk van deze functiegroepen regelmatig geconfronteerd?

- (Non-)verbale agressie: voorbeeld
 - Beledigen
 - Vernederen
 - Smaad
 - Treiteren (plagen, pesten of sarren)
 - Discriminatie
 - Seksuele intimidatie

- Persoonsgerichte bedreiging: voorbeeld
 - Dreigen door houding, gebaar, of andersoortig gedrag (dragen van een wapen, gevaarlijke hond,...)
 - Bemoeilijken, onmogelijk maken of juist dwingen
 - Lokaalvredebreuk (toegang verschaffen zonder toestemming...)
 - Schennis der eerbaarheid
 - Pogingen tot schoppen, slaan of verwonden
 - Stalken (via mondeling, brief, telefoon, email, fax....)
- Fysieke agressie: voorbeeld
 - Mishandeling
 - Verwonden, pijn veroorzaken
 - Aanranden
 - Beetpakken, duwen, trekken, slaan, gericht gooien, spugen
 - Wapen gebruik
 - Vernielen

Risico-analyse

- Is er een risico-analyse gebeurd?
- Is er een planmatige aanpak van agressie en geweld door derden?

Structuren en acties rond agressie en geweld door derden binnen de onderneming/organisatie

- Welke structuren zijn binnen het bedrijf/organisatie actief rond agressie en geweld? (bijvoorbeeld: de Interne dienst voor preventie en bescherming op het werk, de Externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, de personeelsdienst, een speciale projectgroep, externe deskundigen,...)
- Zijn er in het verleden projecten op gezet rond agressiebeheersing? Welke zijn de ervaringen en wat kan er uit geleerd worden naar toekomstige projecten rond agressiebeheersing?
- Zijn er momenteel projecten lopend of gepland rond agressiebeheersing? Is er een actieplan?
- Zijn er middelen voorzien om aan agressiebeheersing te werken? (vb. financiële middelen, mankracht,...)
- Wie zijn/waren binnen het bedrijf/organisatie de sleutelfiguren om het probleem van “geweld door derden” op de agenda te zetten? (Voorbeeld: het management, de hiërarchische lijn, personeelsdienst, preventieadviseur, syndicale afvaardiging, .veiligheidspersoneel, arbeidsgeneesheer, externe dienst voor preventie en bescherming op het werk,...)
- Komt agressie en geweld in het werkoverleg aan de orde?

Preventiemaatregelen

- Maatregelen om de veiligheid van de werkplekken, werkomgeving en inrichting van gebouwen/voertuigen/werkpost... te vergroten
- Maatregelen om de veiligheid van de werkprocessen te vergroten
- Voorlichting en training medewerkers (vb naar omgang met agressie, voorkomen van agressie, bevorderen van klantvriendelijke dienstverlening...)
- Heeft de organisatie samengewerkt met andere organisaties bij de aanpak van agressie en geweld? Zijn er soms preventiemaatregelen uit andere sectoren/organisaties die model hebben gestaan bij het preventiebeleid binnen uw organisatie?
- Worden maatregelen in de praktijk door leidinggevenden en medewerkers toegepast?
- Vinden medewerkers en leidinggevenden dat de maatregelen helpen?

Afhandelen en nazorg van incidenten

- Welke voorzieningen zijn er getroffen voor de (eerste) opvang en nazorg van een medewerker na agressie?
- Is er registratie van agressie-incidenten?

Evaluatie van het beleid rond agressie en geweld door derden

- Is er een evaluatie gebeurd?
- Zijn er veranderingen waar te nemen door het beleid rond agressie en geweld?
- Zijn deze maatregelen voldoende?
- Wat zijn de succesfactoren? Welke zijn de knelpunten?
- Is er een bijsturing van het beleid nodig? Zijn verdere acties nodig?

Bijlage 2 – Wetgeving

In 2002 (Wet 11 juni 2002) voerde de wetgever een nieuw hoofdstuk toe aan de Welzijnswet (4 augustus 1996), hoofdstuk Vbis Bijzondere bepalingen betreffende geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Dit hoofdstuk is van toepassing op alle werkgevers en werknemers uit de openbare en de privésector.

Reeds in 2007 werd de regelgeving omtrent grensoverschrijdend gedrag (pesterijen, geweld en ongewenst gedrag) op het werk bijgesteld en herwerkt. De nadruk kwam nog sterker te liggen op preventie en voorkomen van psychosociale belasting.

Geweld door derden op het werk valt onder meer onder het aspect van welzijn op het werk, meer specifiek het deel betreffende de psychosociale belasting veroorzaakt door het werk.

De wetgeving hieromtrent is vervat in de zogenaamde welzijnswet uit 1996, de opvolger van de wetgeving omtrent veiligheid en gezondheid op het werk. De situatie van de werknemer wordt ruimer bekeken.

1. Welzijn op het werk

Welzijn op het werk definieert men als het geheel van factoren met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden waarin het werk wordt uitgevoerd: ¹³

- de veiligheid op het werk
- de bescherming van de gezondheid van de werknemer,
- de psychosociale belasting veroorzaakt door het werk, waaronder inzonderheid geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk (KB 17.5.2007),
- de ergonomie,
- de arbeidshygiëne,
- de verfraaiing van de werkplaatsen,
- de maatregelen inzake leefmilieu wat betreft hun invloed op de bovenstaande aspecten;

¹³ www.werk.belgie.be/welzijn_op_het_werk.aspx

2. Wetgeving van toepassing

- De welzijnswet van 4 augustus 1996
- De wet van 11 juni 2002 en het uitvoeringsbesluit van 11 juli 2002
- Gewijzigd door:
 - Wet van 10 januari 2007
 - En het uitvoeringsbesluit Koninklijk Besluit van 17 mei 2007 betreffende de voorkoming van psychosociale belasting veroorzaakt door het werk, waaronder geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk (B.S.6.6.2007)
- Discriminatiewetgeving (3 wetten van 10 mei 2007): intimidatie en seksuele intimidatie = discriminatie
- Voor intimidatie op het werk: enkel wet van 10 januari 2007 van toepassing

Onderdeel Welzijnswet (4/8/1996)

- Arbeidsveiligheid
- Bescherming gezondheid
- Psychosociale belasting veroorzaakt door het werk, waaronder in het bijzonder geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk
- Ergonomie
- Arbeidshygiëne
- Verfraaiing van de arbeidsplaatsen
- Maatregelen inzake leefmilieu

2.1.1 De welzijnswet van 4 augustus 1996

De wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk, ook de "welzijnswet" genoemd, is de basiswet op het vlak van de veiligheid en de gezondheid op het werk.

De voornaamste punten zijn:

- elke werkgever moet een welzijnsbeleid voeren gesteund op algemene principes
 - risico's voorkomen;
 - bij de bron uitschakelen of verminderen;
 - voorkeur aan collectieve beschermingsmiddelen boven individuele;
 - zorgen voor opleiding en informatie van de werknemers
- Dit beleid moet worden geïntegreerd in het volledig management van de onderneming.

- Voor het opsporen van de risico's voor de werknemers moet elke werkgever beschikken over een Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk. Voor bepaalde aspecten van deze opdracht zal de werkgever echter een beroep moeten doen op een Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk. Deze externe diensten, waarin diverse disciplines zijn vertegenwoordigd, worden met risico-evaluatie belast. Binnen deze diensten worden aparte afdelingen, erkend door de Gemeenschappen, belast met het medisch toezicht van de werknemers.
- externe diensten voor technische controles op de werkplaats;
- regeling betreffende het werken met derden (contractors, onderaannemers), meer bepaald de uitwisseling van informatie en coördinatie tussen de opdrachtgever en een derde werkgever of zelfstandige;
- werkzaamheden van uitzendkrachten bij gebruikers;
- regeling betreffende tijdelijke of mobiele bouwplaatsen: verhoudingen tussen de verschillende intervenanten bij de totstandkoming van een bouwwerk, aanstelling van coördinatoren veiligheid en gezondheid (ontwerp + verwezenlijking);
- de Hoge Raad voor Preventie en Bescherming op het werk;
- het Comité voor Preventie en Bescherming op het werk, met als belangrijke verschillpunten t.o.v. de vroegere reglementering:
 - ook in ondernemingen met meer dan 50 werknemers waar er geen comité is opgericht, worden de opdrachten van het comité uitgevoerd door de vakbondsafvaardiging;
 - wanneer er geen comité of vakbondsafvaardiging is, worden de werknemers zelf rechtstreeks geraadpleegd;
- regeling in geval van geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag op het werk;
- maatregelen om herhaling van ernstige arbeidsongevallen te voorkomen.

De welzijnswet bevat 15 hoofdstukken.

- Hoofdstuk I: Toepassingsgebied en definities
- Hoofdstuk II: Algemene beginselen
- Hoofdstuk IIbis: Specifieke bepalingen betreffende ondernemingen met bepaalde risicovolle activiteiten
- Hoofdstuk III: Bijzondere bepalingen betreffende tewerkstelling op eenzelfde arbeidsplaats
- Hoofdstuk IV: Bijzondere bepalingen betreffende werkzaamheden van ondernemingen van buitenaf
- Hoofdstuk V: Bijzondere bepalingen betreffende de tijdelijke of mobiele bouwplaatsen
- Hoofdstuk Vbis: Bijzondere bepalingen betreffende geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk

- Hoofdstuk VI: Preventie- en beschermingsdiensten
- Hoofdstuk VII: De Hoge Raad voor Preventie en Bescherming op het Werk
- Hoofdstuk VIII: Het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk
- Hoofdstuk IX: Aan de organen gemeenschappelijke bepalingen
- Hoofdstuk X: Beroep bij de arbeidsrechtbanken
- Hoofdstuk XI: Toezicht en strafbepalingen
- Hoofdstuk XIbis: Maatregelen om de herhaling van ernstige ongevallen te voorkomen
- Hoofdstuk XII: Slotbepalingen

2.1.2 De uitvoeringsbesluiten of de Codex over het welzijn op het werk

De wet schept het kader waarin de uitvoeringsbesluiten genomen worden. Deze uitvoeringsbesluiten worden voor het merendeel gebundeld in de Codex over het welzijn op het werk.

De besluiten in deze codex zijn opgebouwd volgens een filosofie die vernieuwend is ten opzichte van deze waarvan uitgegaan werd in het Algemeen Reglement voor de Arbeidsbescherming (ARAB), de vroegere codificatie van voorschriften inzake arbeidsveiligheid en -gezondheid. Het ARAB bevat voornamelijk gedetailleerde middelenvoorschriften. Het ARAB is reeds grotendeels uitgehold en zal binnen afzienbare tijd helemaal verdwijnen doordat ook de resterende bepalingen uit het ARAB zullen worden overgeheveld naar de codex of wanneer dat niet mogelijk is, worden opgeheven.

De welzijnswet en de codex houden minder uitvoerig omschreven technische voorschriften in, maar gaan uit van doelvoorschriften. Er wordt gewerkt volgens een lossere structuur met voornamelijk rechtsnormen waaraan de werkgever op zijn eigen manier concrete invulling kan geven. Binnenkort zal worden overgegaan tot de codificatie van de codex: het coördineren van de verzameling uitvoeringsbesluiten die nu de codex vormen. Het geheel wordt op dat ogenblik ook opnieuw genummerd.

De codex over het welzijn op het werk bevat de uitvoeringsmaatregelen die sinds 1993 worden uitgevaardigd. Daarbij werd eerst een structuur vastgesteld die geleidelijk aan wordt ingevuld. In bijlage vindt men de structuur zoals die momenteel feitelijk bestaat.

3. Nationale strategie inzake welzijn op het werk 2008-2012

De Minister van Werk, Joëlle Milquet, heeft op 27 november 2008 de nationale strategie inzake welzijn op het werk voorgesteld. Deze strategie heeft tot doel het aantal arbeidsongevallen binnen dit en vijf jaar met 25% te verminderen. Ze kadert in de Europese strategie voor veiligheid en gezondheid op het werk.

De nationale strategie voorziet:

- Het versterken van de preventie en het bevorderen van een gedragswijziging bij de werknemers door een cultuur van risicopreventie te stimuleren.
- Een versterking van de controle.
- Prioriteit voor de risicosectoren.
- De lancering in 2009 van een eerste grote enquête over de gezondheid en de veiligheid op het werk, wat een nieuw basisinstrument moet worden voor een nieuw beleid.
- Het accent leggen op de werknemers 'in transitie'.
- Een plan in intens overleg met de sociale partners en door hen gedragen.
- Een cultuur van constante evaluatie.
- Een accent op nieuwe welzijnsvraagstukken (stress, alcohol en drugs, nieuwe technologieën, ...).

Deze strategie is onderverdeeld in 5 programma's en 12 belangrijke projecten. Men kan alle bijzonderheden van deze programma's en projecten raadplegen op de website van het Belgisch kenniscentrum over het welzijn op het werk, BeSWIC (Belgian Safe Work Information Center).

4. Evaluatie van de wetgeving

In 2010-2011 werd in opdracht van de Directie van het onderzoek over de verbetering van de arbeidsomstandigheden (DiOVA) een evaluatie van de wetgeving uitgevoerd.

De doelstellingen van het onderzoek waren de evaluatie van de doeltreffendheid van de wetten van 10 januari 2007 en 6 februari 2007 alsook van het koninklijk besluit van 17 mei 2007 betreffende de voorkoming van psychosociale belasting.

Heel concreet wenste de federale Minister van Arbeid en Tewerkstelling een zicht te krijgen op:

- de stand van zaken wat betreft de ontwikkeling van het preventiebeleid inzake psychosociale belasting veroorzaakt door het werk in de ondernemingen; en
- de verbetering van de preventie en bestrijding van grensoverschrijdend gedrag op het werk.

Het onderzoek werd uitgevoerd door ISW Limits, spin-off organisatie van de K.U.Leuven en de UCL, in samenwerking met Cap-Sciences humaines, vzw verbonden aan de UCL, onder toezicht van een begeleidingscomité, samengesteld uit academici gespecialiseerd in het domein, vertegenwoordigers van de doelgroepen van het onderzoek, en vertegenwoordigers van de opdrachtgever (de Algemene directie Humanisering van de Arbeid, FOD WASO).

4.1. Onderzoeksopzet

Teneinde een volledige analyse te maken, werden alle relevante actoren bevraagd die beroepsmatig direct of indirect met deze materie belast zijn. De doelgroepen van het onderzoek waren: preventieadviseurs psychosociale aspecten van interne en externe diensten voor preventie en bescherming op het werk, vertrouwenspersonen, preventie-

adviseurs-arbeidsgeneesheren en inspecteurs van de algemene directie Toezicht Welzijn op het Werk van de FOD WASO (het praktijkperspectief); rechters, arbeidsadviseurs, de gespecialiseerde advocaten en de juridische diensten van de vakbonden (het juridisch perspectief); alsook werkgevers en vertegenwoordigers van de werknemers.

Het onderzoek was gestructureerd volgens twee luiken: een kwantitatief en een kwalitatief luik. In de periode april – juni 2010 vond bij alle doelgroepen een kwantitatief onderzoek plaats door middel van een online enquête (waarop 1.375 personen geantwoord hebben). In de maanden oktober en november van 2010 werden groepsgesprekken (kwalitatief luik) georganiseerd in de gebouwen van FOD WASO met elk van de doelgroepen van het onderzoek die op een rechtstreekse manier de wetgeving toepassen.

4.2. Resultaten

De voornaamste conclusies van het verslag luiden als volgt:

- Voor de meerderheid van de deelnemers aan de enquête was de globale beoordeling van de wetgeving «eerder goed» of zelfs «zeer goed». Twee derden (64%) van de deelnemers beschouwen de wijzigingen die in 2007 aan de wetgeving werden aangebracht een verbetering. Daarentegen zijn de meningen verdeeld over de doeltreffendheid van de wetgeving.
- Er wordt vastgesteld dat de actoren van de preventie binnen de ondernemingen (vertrouwenspersonen en preventieadviseurs) een positievere beoordeling hebben van de wetgeving dan de juridische actoren.
- Het blijft belangrijk de verschillende partijen (werknemer, werkgever, werknemersvertegenwoordigers, leden van het Comité) te informeren over de rol en de taken van elk van de actoren die betrokken zijn bij de toepassing van deze wetgeving (PAPA, PAAG, VP, inspectie, werknemersvertegenwoordigers, leden van de hiërarchische lijn) en de medewerking tussen deze verschillende actoren te versterken.
- De wetgeving lijkt efficiënter voor grote ondernemingen en moeilijker toe te passen voor kleine ondernemingen.
- De risicoanalyse wordt nog niet vaak uitgevoerd binnen de ondernemingen.
- Bijna drie vierde van de bevraagde werkgevers en werknemersvertegenwoordigers verklaart dat de interne procedure inzake geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk binnen hun onderneming voorkomt.
- Het aantal aanvragen tot informele interventies dat wordt ontvangen door de deelnemers aan de enquête, ligt gemiddeld 6 à 7 keer hoger dan het aantal formele meldingen. Dat verklaart zich door het feit dat de informele procedure doeltreffender is dan de formele procedure.
- De interne procedure wordt gebruikt voor feiten die psychosociale belasting veroorzaken die van een andere aard zijn dan geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag. Een verduidelijking zal nodig zijn van het concept van psychosociale belasting, want alle doelgroepen zijn van oordeel dat dit te vaag is. De verduidelijking van dit concept zou moeten toelaten om het enge perspectief van

de pesterijen te verlaten, situaties onder een ruimere hoek te onderzoeken en aldus hun oplossing door middel van een verzoening te faciliteren.

- Hoewel de meerderheid van de bevroagde vertrouwenspersonen verklaren dat ze een opleiding hebben gevolgd, stelt men vast dat er een groot verschil bestaat in kennis tussen vertrouwenspersonen.
- Er blijven nog bepaalde moeilijkheden bestaan die een belemmering vormen voor de doeltreffendheid van de formele procedure, zoals: de termijn die werd toegemeten om het verslag te overhandigen aan de werkgever, de onafhankelijkheid van de preventieadviseur, de kwalificatie van de feiten, de follow-up van de met redenen omklede klacht na de overhandiging van het verslag aan de werkgever.

4.3. Publicaties

- [Samenvatting van het onderzoeksrapport \(PDF, 68 KB\)](#)
- Het volledig onderzoeksrapport: [Evaluatie van de wetgeving inzake de preventie van psychosociale belasting veroorzaakt door het werk - onderzoeksrapport \(PDF, 1,11 MB\)](#)
- De FOD Werkgelegenheid heeft in een aanvullend rapport de verschillende statistieken verzameld (rechtbanken, preventiediensten, auditoraat, inspectie) en de evaluatie van andere instituten (Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding, Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen): [Evaluatie van de wetgeving inzake de preventie van psychosociale belasting veroorzaakt door het werk - Statistieken en bijkomende evaluaties \(PDF, 588 KB\)](#)
- De Minister van werk heeft de resultaten van de evaluatie bekendgemaakt tijdens een persconferentie op 28 april 2011 die de actiepijlers omvatten ter verbetering van de toepassing van de wetgeving in de bedrijven. [Persbericht 'Een voortdurende strijd tegen pesten op het werk' \(PDF, 677 KB\)](#).

Bijlage 3 – Codex over het welzijn op het werk

De codex over het welzijn op het werk bevat de uitvoeringsmaatregelen die sinds 1993 worden uitgevaardigd. Daarbij werd eerst een structuur vastgesteld die geleidelijk aan wordt ingevuld. In deze bijlage vindt men de structuur zoals die momenteel feitelijk bestaat.¹⁴

Structuur van de codex

1. Titel I: Algemene beginselen

Hoofdstuk I: Toepassingsgebied

Hoofdstuk II: Definities

Hoofdstuk III: Algemene principes betreffende het welzijnsbeleid [KB 27/3/1998]

Hoofdstuk IV: Maatregelen in verband met het gezondheidstoezicht op de werknemers [KB 28/5/2003]

Hoofdstuk V: Maatregelen in verband met psychosociale belasting veroorzaakt door het werk [KB 17/5/2007]

Hoofdstuk VI: Eerste hulp [KB 15/12/2010]

2. Titel II: Organisatorische structuren

Hoofdstuk I: De interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk [KB 27/03/1998]

Hoofdstuk II: De externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk [KB 27/03/1998]

Hoofdstuk III: Externe diensten voor technische controles op de werkplaats [KB 29/04/1999]

Hoofdstuk IV: De comités voor preventie en bescherming op het werk [KB 03/05/1999]

Hoofdstuk V: Hoge Raad voor Preventie en Bescherming op het werk [KB 27/10/2006]

Hoofdstuk VI: Vorming en bijscholing van de preventieadviseurs [KB 17/5/2007]

Hoofdstuk VII: De gemeenschappelijke interne dienst voor preventie en bescherming op het werk [KB 27/10/2009]

¹⁴ www.werk.belgie.be

3. Titel III: Arbeidsplaatsen

Hoofdstuk I: Basiseisen

Afdeling 1: Veiligheids- en gezondheidssignalering op het werk [KB 17/06/1997]

Afdeling 2: Bescherming van de werknemers tegen tabaksrook; zie 'Hoofdstuk 4. - Rookvrije werkplaats' van de wet van 22 december 2009 betreffende een algemene regeling voor rookvrije gesloten plaatsen toegankelijk voor het publiek en ter bescherming van werknemers tegen tabaksrook.

Hoofdstuk II: Nutsvoorzieningen

Afdeling I: Elektrische installaties [KB 02/06/2008]

Hoofdstuk III: Sociale voorzieningen

Hoofdstuk IV: Bijzondere arbeidsplaatsen

Afdeling 1: Bouw- en onderhoudswerken

Afdeling 2: Garages en herstellingsateliers voor auto's

Afdeling 3: Loodaccumulatoren

Afdeling 4: Elektrolysewerkplaatsen

Afdeling 5: Werken in persluchtcaissons

Afdeling 6: Verfspuitinrichtingen en dergelijke

Afdeling 7: Lood- en zinkertsen

Afdeling 8: Werkplaatsen waar gevaarlijke gassen kunnen aanwezig zijn

Afdeling 9: Opslagplaatsen voor ontvlambare vloeistoffen [KB 13/03/1998]

Afdeling 10: Ruimten met risico's voor werknemers door een explosieve atmosfeer [KB 26/03/2003]

Afdeling 11: Steenbakkerijen

Afdeling 12: Brood- en banketbakkerijen

Afdeling 13: Magazijnen en winkels

Afdeling 14: Haarsnijderijen

Hoofdstuk V: Tijdelijke of mobiele bouwplaatsen [KB 25/01/2001]

Hoofdstuk VI: Werkzaamheden in een hyperbare omgeving [KB 23/12/2003]

4. Titel IV: Omgevingsfactoren en fysieke agentia

Hoofdstuk I: Ventilatie van de werklokalen

Hoofdstuk II: Thermische omgeving

Hoofdstuk III: Geluidsomgeving [KB 16/01/2006]

Hoofdstuk IV: Trillingen [KB 07/07/2005]

Hoofdstuk V: Kunstmatige optische straling [KB 22/04/2010]

Hoofdstuk VI: Niet-ioniserende straling

Hoofdstuk VII: Ioniserende straling [KB 25/04/1997]

5. Titel V: Chemische, kankerverwekkende, mutagene en biologische agentia

Hoofdstuk I: Chemische agentia [KB 11/03/2002]

Hoofdstuk II: Kankerverwekkende en mutagene agentia [KB 02/12/1993]

Hoofdstuk III: Biologische agentia [KB 04/08/1996]

Hoofdstuk IV: Bijzondere bepalingen betreffende asbest [KB 16/03/2006]

6. Titel VI: Arbeidsmiddelen

Hoofdstuk I: Algemene bepalingen [KB 12/08/1993]

Hoofdstuk II: Specifieke bepalingen

Afdeling I: Beeldschermen [KB 27/08/1993]

Afdeling II: Mobiele arbeidsmiddelen [KB 04/05/1999]

Afdeling III: Arbeidsmiddelen voor het hijsen of heffen van lasten [KB 04/05/1999]

Afdeling IV: Werkzitplaatsen en rustzitplaatsen [KB 27/04/2004]

Afdeling V: Arbeidsmiddelen voor tijdelijke werkzaamheden op hoogte [KB 31/08/2005]

7. Titel VII: Individuele uitrusting

Hoofdstuk I: Werkkledij [KB 06/07/2004]

Hoofdstuk II: Persoonlijke beschermingsmiddelen [KB 13/06/2005]

8. Titel VIII: Bijzondere werknemerscategorieën en werksituaties

Hoofdstuk I: Moederschapsbescherming [KB 02/05/1995]

Hoofdstuk II: Jongeren op het werk [KB 03/05/1999]

Hoofdstuk III: Stagiairs [KB 21/09/2004]

Hoofdstuk IV: Uitzendkrachten [KB 15/12/2010]

Hoofdstuk V: Werknemers belast met het manueel hanteren van lasten [KB 12/08/1993]

Hoofdstuk VI: [opgeheven door KB 17/5/2007 (PDF, 60 KB)]: Bijzondere maatregelen betreffende geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk [KB 11/07/2002]

Hoofdstuk VII: Nachtarbeiders en werknemers in ploegendienst [KB 16/07/2004]

Bijlage 4 – Concrete tips

Concrete tips voor werkgevers

De externe preventiedienst Prevent ontwikkelde een voorlichtingspakket Geweld en pesten op het werk met verschillende elementen ter ondersteuning van een preventiebeleid. www.prevent.be

Concrete aanpak volgens de externe preventiedienst Prevent

Een stappenplan biedt een leidraad bij het uitwerken van een beleid inzake geweld en pesten op het werk.

- Stap 1: een draagvlak creëren
- Stap 2: structuren en communicatie opzetten
- Stap 3: knelpunten vaststellen
- Stap 4: plan uitwerken
- Stap 5: plan uitvoeren
- Stap 6: evalueren
- Stap 7: beleid verankeren

Een Cd-rom "Preventie van geweld en pesten op het werk" biedt documenten ter ondersteuning van het stappenplan.

- Item 1: Waarom aandacht hebben voor geweld, ongewenst seksueel gedrag en pesten op het werk? (power point presentatie Leidraad voor een presentatie voor management/comité)
- Item 2: Geweld en pesten op het werk. Wettelijke bepalingen (power point presentatie Toelichting bij de wetgeving over geweld en pesten op het werk)
- Item 3: Checklist over het beleid inzake geweld en pesten op het werk
- Item 4: Overzicht van risicofactoren inzake geweld en pesten op het werk
- Item 5: Code voor respect op het werk: Een voorbeeld van de code voor respect op het werk die kan opgenomen worden in het arbeidsreglement
- Item 6: Communicatie over het beleid inzake geweld en pesten op het werk. Aandachtspunten voor de communicatie over het beleid inzake geweld en pesten op het werk.
- Item 7: Opvangprocedure. Leidraad voor de gesprekspartner van het slachtoffer door de informele en formele procedure.
- Item 8: Formulier Mededeling van feiten. Formulier om de feiten van geweld, ongewenst seksueel gedrag en pesten op het werk mee te delen.
- Item 9: Agressief gedrag voorkomen. Tips voor het voorkomen van geweld op het werk.
- Item 10: Informatiefiche over pesten op het werk. Fiche met kant-en-klare informatie voor werknemers over pesten op het werk.

Verder zijn er twee folders ter beschikking: een folder "Geweld op het werk" met informatie over hoe geweld kan worden voorkomen en hoe men kan reageren; en een folder "Pesten op het werk" met informatie over pesten op het werk, hoe men ermee kan omgaan en wat men kan doen als men pestgedrag opmerkt. Tenslotte zijn er vier affiches die rond pesten en geweld op het werk sensibiliseren.

Concrete tips voor werknemers

De sector van de openbare diensten van het ACV geven tips mee aan werknemers over hoe ze kunnen omgaan met geweld op het moment dat het plaatsvindt en wat ze kunnen doen na de feiten. (bron: Folder ACV Openbare Diensten)

Tips: geweld – hoe ermee omgaan op het moment zelf?

- Neem een positieve houding aan
- Onderschat je gesprekspartner niet
- Straal positiviteit uit, blijf beleefd en kalm
- Maak geen bruuske bewegingen, zorg dat je niet defensief overkomt: gekruiste armen, handen in de zij, wijzen met de vinger,...
- Laat je gesprekspartner zijn boosheid ventileren, luister aandachtig
- Bewaar voldoende fysieke afstand
- Maak duidelijk waar de grenzen liggen
- Gebruik positieve taal
- Maak gebruik van eenvoudige bewoordingen, herhaal je uitleg, zo nodig meerdere keren, blijf beheerst
- Geef kordate antwoorden, gebruik korte zinnen
- Spreek langzaam, articuleer goed, verhef je stem niet
- Geef de mogelijkheid om vragen te stellen
- Herhaal wat je gesprekspartner je gezegd heeft om te laten blijken dat je hem begrijpt of net niet
- Blijf eerlijk, lieg niet
- Geef geen bevelen of raadgevingen
- Verander van onderwerp als de situatie uit de hand dreigt te lopen
- Geef je gesprekspartner de tijd te kalmeren, kom dan terug op het onderwerp
- Probeer een verzoenende houding aan te nemen, breng oplossingen zo aan dat ze de agressor geen gezichtsverlies doen leiden
- Durf om hulp vragen
- Dreig je de controle over de situatie te verliezen aarzel dan niet om meer ervaren personen in te schakelen
- Durf de ruimte te verlaten en zoek hulp
- Roep de bewakingsagenten indien aanwezig

Tips: geweld – wat na de feiten?

- Als slachtoffer noteer je best de belangrijkste gegevens over de feiten en omstandigheden zoals: datum, tijd, plaats, namen van getuigen, verslag feiten, ...
- Praat over de gebeurtenissen met de vertrouwenspersoon, familieleden, vrienden, ...
- Probeer de agressor te vermijden.
- Ben je getuige van geweld moedig dan het slachtoffer aan om een officiële klacht in te dienen tegen zijn agressor.
- Overtuig het slachtoffer om een volledig rapport op te stellen van de feiten.
- Communiceer met de politie, geef hen nuttige informatie over feiten en betrokkenen.
- Bied het slachtoffer bijstand en opvang, laat het slachtoffer over de gebeurtenissen praten.
- Geef aan dat het nuttig kan zijn naar een gespecialiseerde psycholoog te stappen voor hulp bij het verwerkingsproces.

Bijlage 5 – Partijen betrokken bij het concreet bedrijfsbeleid

Preventie van psychosociale belasting is niet voorbehouden aan een of andere specialist. Heel de onderneming of de instelling dient hierbij betrokken te worden. (ACV, Psychosociale belasting op het werk. Geweld, pesterijen, ongewenst seksueel gedrag en stress.)

Partijen betrokken bij de preventie van psychosociale belasting

Samengevat	
Betrokken partij	Opdrachten betreffende psychosociale belasting
Werkgever	Preventiebeleid organiseren en structureren. Bij geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag maatregelen nemen om er een einde aan te maken.
Hiërarchische lijn	Het preventiebeleid uitvoeren.
Werknemers	Meewerken aan het preventiebeleid.
Preventieadviseur	Deelnemen aan de risicoanalyse van psychosociale belasting.
Preventieadviseur psychosociale belasting	Deelnemen aan de risicoanalyse van psychosociale belasting. Advies geven over de preventiemaatregelen. In het kader van de procedure inzake geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag de personen die menen het voorwerp te zijn van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag opvangen en raad geven, met redenen omklede klachten ontvangen en onderzoeken, gepaste maatregelen voorstellen aan de werkgever.
Vertrouwenspersoon	Deelnemen aan de uitwerking van de te volgen procedures voor personen die menen het voorwerp te zijn van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag. Deze mensen opvangen en ze raad geven, met redenen omklede klachten ontvangen en onderzoeken en ze bezorgen aan de preventieadviseur psychosociale belasting.
Preventieadviseur-arbeidsgeneesheer	De werknemer eventueel doorverwijzen naar de preventieadviseur psychosociale belasting of de vertrouwenspersoon of zelf contact opnemen met deze preventieadviseur als de werknemer daar niet toe in staat is.
Preventieadviseur interne dienst PB	In zijn jaarlijks rapport informatie opnemen m.b.t. psychosociale belasting (verkregen van de preventieadviseur psychosociale belasting en van de vertrouwenspersoon).
Comité PB	Advies over de risicoanalyse en over de preventiemaatregelen. Akkoord over de te volgen procedures als feiten van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag worden gemeld. Akkoord van alle werknemersvertegenwoordigers in het comité PB over de aanstelling van de vertrouwenspersoon en de preventieadviseur psychosociale belasting (als hij verbonden is aan de interne dienst PB).

Werkgever

De werkgever is verantwoordelijk voor het welzijnsbeleid in zijn onderneming of zijn instelling, psychosociale aangelegenheden inbegrepen. Zijn voornaamste verplichting is het preventiebeleid systematisch en voortdurend te organiseren: de risico's analyseren, de nodige maatregelen nemen, de middelen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bepalen om dit beleid te realiseren en het aanpassen aan de verworven ervaring en de evolutie van de werkmethodes en –omstandigheden.

Dat vertaalt zich in specifieke verplichtingen op het vlak van preventie van psychosociale belasting, in het bijzonder van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag. Het gaat er bijvoorbeeld om erover te waken dat de werknemers die het voorwerp waren van daden van geweld gepleegd door externe personen op de arbeidsplaats de gepaste psychologische ondersteuning krijgen (wet, art. 32 quinquies).

Hiërarchische lijn

De leden van de hiërarchische lijn (directeurs, diensthoofden, supervisors, meestergasten, enz.) zijn belast met het uitvoeren van het preventiebeleid van de werkgever. Ze vormen de essentiële tussenpersoon om de toepassing van de preventiemaatregelen te verzekeren, in het bijzonder inzake psychosociale aangelegenheden waar de werkorganisatie een belangrijke rol speelt.

Werknemers

Werkgevers, interne dienst Preventie en Bescherming en werknemers moeten samenwerken om een veilige werkplek zonder risico's voor veiligheid en gezondheid te realiseren. Wat psychosociale belasting betreft, moeten ze positief werken aan het preventiebeleid dat ingevoerd wordt in het kader van de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Werknemers kunnen het welzijnsbeleid op het werk beïnvloeden, met name via hun vertegenwoordigers in het Comité Preventie en Bescherming door deze vertegenwoordigers te informeren over de risico's van stress, geweld, enz.

Preventieadviseur psychosociale belasting

Hoewel de preventieadviseur die gespecialiseerd is in psychosociale aspecten op het werk een belangrijke speler is, moet hij samenwerken met de andere preventieadviseurs: die van de interne dienst PB belast met veiligheid, de arbeidsgeneesheer en de andere gespecialiseerde preventieadviseurs, meer bepaald de ergonomen.

Aanstelling

De werkgever beslist of de opdrachten die worden toegewezen aan de preventieadviseur psychosociale belasting worden uitgevoerd door de interne dienst of door de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk (Wet, art. 32sexies §1).

Indien hij de opdrachten toevertrouwt aan de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk, wijst hij, na het voorafgaandelijk akkoord van alle leden vertegenwoordigers van de werknemers binnen het Comité PB, een preventieadviseur aan die gespecialiseerd is in de psychosociale aspecten van het werk, waaronder geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk (die zal nadien “preventieadviseur psychosociale belasting” worden genoemd).

Indien geen akkoord wordt bereikt, vraagt de werkgever het advies van het Toezicht Welzijn op het werk. Indien er na dit advies nog steeds geen akkoord wordt bereikt of indien de werkgever minder dan 50 werknemers tewerkstelt, doet de werkgever een beroep op een preventieadviseur die behoort tot een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk.

Als de werkgever de “psychosociale” opdrachten toevertrouwt aan een externe dienst PB, mag het comité PB zich niet vooraf uitspreken over de aanstelling van de preventieadviseur psychosociale belasting. Als deze preventieadviseur van de externe dienst niet meer het vertrouwen heeft van de werknemers en als alle werknemersvertegenwoordigers binnen het Comité PB zijn vervanging vragen, vraagt de werkgever deze vervanging bij de externe dienst PB. Die stelt dan een andere preventieadviseur aan.

De werkgever die in zijn interne dienst voor preventie en bescherming op het werk beschikt over een preventieadviseur psychosociale belasting kan aanvullend een beroep doen op een externe dienst voor preventie en bescherming op het werk.

De preventieadviseur psychosociale belasting mag niet tegelijkertijd de functie van preventieadviseur bevoegd voor de arbeidsgeneeskunde uitoefenen.

Taken van de preventieadviseur

De preventieadviseur psychosociale belasting staat de werkgever, de leden van de hiërarchische lijn en de werknemers bij voor de toepassing van de maatregelen inzake de preventie van psychosociale belasting, geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Als een of meer vertrouwenspersonen werden aangesteld, pleegt de preventieadviseur psychosociale belasting regelmatig met hen overleg (KB, art. 19. §1).

De bevoegde preventieadviseur is belast met de volgende taken (KB, art. 19 §2):

- Hij werkt mee aan de analyse van psychosociale risico's (zie verder het hoofdstuk over psychosociale belasting);
- Hij geeft advies over de keuzes van diensten of instanties waarop de werkgever een beroep doet om de gepaste psychologische ondersteuning te bieden aan werknemers die tijdens de uitoefening van hun werk verklaren het voorwerp te zijn geweest van een daad van geweld gepleegd door externe personen op de arbeidsplaats (klanten, leveranciers, gebruikers, enz.);
- Hij verstrekt aan de preventieadviseur van de interne dienst de gegevens die nuttig zijn voor het opstellen van het jaarverslag van de interne dienst (gegevens betreffende de gebeurtenissen van psychosociale aard en de maatregelen die in dit kader zijn genomen).

In het kader van de procedure betreffende geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk, doet de preventieadviseur psychosociale belasting het volgende (KB, art. 19 §2):

- Hij geeft raad en biedt opvang aan de personen die verklaren het voorwerp te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk en, indien nodig, neemt hij op informele wijze deel aan het zoeken van een oplossing;

- Hij ontvangt de met redenen omklede klachten van de personen die verklaren het voorwerp te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk, hij ontvangt de getuigenverklaringen;
- Hij deelt de werkgever de identiteit mee van de personen die een met redenen omklede klacht hebben ingediend en die van de getuigen. Hij brengt hem op de hoogte van het feit dat deze personen bescherming genieten tegen ontslag en tegen de eenzijdige en ongegronde wijziging van de arbeidsvoorwaarden;
- Hij onderzoekt de met redenen omklede klachten en stelt aan de werkgever passende maatregelen voor;
- Als de daden van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag voortduren na de invoering van de maatregelen of als de werkgever niet de juiste maatregelen neemt, wendt hij zich tot het Toezicht op het welzijn op het werk, na het akkoord van de werknemer die de met redenen omklede klacht heeft ingediend;
- Hij stelt het individuele klachtendossier samen en houdt het up-to-date, hij staat alleen in voor het bewaren en de verantwoordelijkheid ervan (zie hoofdstuk over pesterijen, ongewenst seksueel gedrag en geweld op het werk).

Voorwaarden inzake de toegang tot de functie van preventieadviseur psychosociale belasting

De preventieadviseurs psychosociale belasting van de interne en de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk moeten beantwoorden aan volgende voorwaarden (KB, art. 9):

- In het bezit zijn van een universitair diploma of diploma van universitair niveau waarvan het curriculum een groot gedeelte psychologie en sociologie en reeds een eerste specialisatie op vlak van arbeid en organisatie omvat;
- het bewijs leveren van het met vrucht volgen van een multidisciplinaire basismodule en een specialisatiemodule psychosociale aspecten van het werk, waaronder geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk, zoals bedoeld in het koninklijk besluit betreffende de specialisaties van preventieadviseurs van externe diensten PB;
- vijf jaar ervaring bewijzen in het domein van de psychosociale aspecten op het werk.

De personen die met vrucht de specialisatiemodules hebben beëindigd kunnen hun activiteiten uitoefenen onder de verantwoordelijkheid van een preventieadviseur psychosociale belasting om de vereiste beroepservaring te verwerven.

Overgangsbepalingen werden gepland voor de al actieve preventieadviseurs psychosociale belasting bij het in werking treden van de huidige voorwaarden (zie koninklijk besluit van 5 december 2003 betreffende de specialisaties van de preventieadviseurs van de externe diensten voor preventie en bescherming op het werk).

Een preventieadviseur psychosociale belasting, aangesteld voor 16 juni 2007, kan deze functie verder blijven uitoefenen (KB, art.10).

Aandachtspunt voor het Comité PB

De wijziging van de regelgeving biedt de gelegenheid om een stand van zaken op te maken van de manier waarop de preventieadviseur psychosociale belasting zijn op-

drachten uitvoert en van zijn visie op zijn werk in het kader van de nieuwe bepalingen. De afgevaardigden van het Comité PB kunnen met name:

- nagaan of de preventieadviseur psychosociale belasting voldoet aan de toelatingsvoorwaarden voor de functie (zie hierboven);
- zijn opvang van klagers, de klachtenbehandeling voor geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag, zijn onpartijdigheid en ook zijn bijdragen aan de risicoanalyse en de uitwerking van collectieve en efficiënte preventiemaatregelen evalueren.

Een preventieadviseur psychosociale belasting, aangesteld voor 16 juni 2007, kan deze functie verder blijven uitoefenen (KB, art.10).

Vertrouwenspersoon

Aanstelling

De werkgever kan één of meer vertrouwenspersonen aanstellen. Daartoe moet hij het voorafgaandelijk akkoord hebben van alle leden die de werknemers in het Comité PB vertegenwoordigen (Wet, art. 32sexies §2). Dit voorafgaandelijk akkoord is ook nodig om een vertrouwenspersoon uit zijn functie te ontsetten. Als er geen akkoord is over de aanstelling van de vertrouwenspersoon, vraagt de werkgever het advies van het Toezicht op het welzijn op het werk voor hij de beslissing neemt. Als hij dit advies van de ambtenaar niet volgt, deelt hij het Comité PB ook de redenen mee.

Als de werkgever alleen beroep doet op een preventieadviseur van een externe dienst PB, moet de vertrouwenspersoon deel uitmaken van het personeel van de werkgever als die meer dan 20 werknemers tewerkstelt.

De vertrouwenspersonen oefenen hun functie volledig autonoom uit en mogen geen schade ondervinden door hun activiteiten als vertrouwenspersoon.

De vertrouwenspersoon mag niet tegelijkertijd de functie van preventieadviseur bevoegd voor de arbeidsgeneeskunde uitoefenen.

De als vertrouwenspersoon aangestelde personen vóór 16 juni 2007 in toepassing van de vroegere regelgeving rond bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag die al een opleiding hebben gevolgd, kunnen de functie van vertrouwenspersoon verder blijven uitoefenen zelfs indien deze opleiding niet beantwoordt aan alle hierboven beschreven voorwaarden (zie “statuut van de vertrouwenspersoon” (KB, art. 17).

Taken van de vertrouwenspersoon (KB, art. 19)

Net als de preventieadviseur psychosociale belasting staat de vertrouwenspersoon de werkgever, de leden van de hiërarchische lijn en de werknemers bij voor de toepassing van maatregelen ter voorkoming van psychosociale belasting, geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Hij pleegt regelmatig overleg met de preventieadviseur psychosociale belasting.

Specifieker is de vertrouwenspersoon belast met volgende taken:

- in het kader van de risicoanalyse neemt hij deel aan de uitwerking van de procedures die de werknemer die verklaart het voorwerp te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag moet volgen. En hij geeft de preventieadviseur

psychosociale belasting de gegevens door over gebeurtenissen die herhaaldelijk hebben plaatsgevonden, die hij heeft behandeld en die nodig zijn bij de uitvoering van de risicoanalyse (zie hoofdstuk over psychosociale belasting) ;

- hij geeft raad en biedt opvang aan de personen die verklaren het voorwerp te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk en, indien nodig, neemt hij op informele wijze deel aan het zoeken van een oplossing;
- hij ontvangt de met redenen omklede klachten van de personen die verklaren het voorwerp te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk en geeft ze door aan de preventieadviseur psychosociale belasting;
- hij verstrekt aan de preventieadviseur van de interne dienst de gegevens die nuttig zijn voor het opstellen van het jaarverslag (deel gewijd aan psychosociale belasting).

Statuut van de vertrouwenspersoon

De werkgever zorgt ervoor dat de vertrouwenspersoon zijn opdrachten volledig en doeltreffend kan uitvoeren. Bovendien treft de werkgever de nodige maatregelen opdat geen enkele persoon op welke wijze ook rechtstreeks of onrechtstreeks druk uitoefent op de vertrouwenspersoon bij de uitoefening van zijn functie (en inzonderheid wat betreft de druk met het oog op het bekomen van informatie die verband houdt of kan houden met de uitoefening van deze functie) (AR, art. 16).

De vertrouwenspersoon die behoort tot het personeel van de werkgever hangt, wanneer hij handelt in het kader van zijn functie als vertrouwenspersoon, af van de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk en heeft rechtstreeks toegang tot de persoon belast met het dagelijks beheer van de onderneming of instelling.

Hij beschikt over de nodige tijd voor de uitoefening van zijn opdrachten en over een passend lokaal om zijn opdrachten op volledig vertrouwelijke wijze te kunnen uitoefenen. Hij heeft het recht en de plicht met de bevoegde preventieadviseur alle contacten te onderhouden die nuttig zijn voor het vervullen van zijn opdracht.

De vertrouwenspersoon beschikt over de vaardigheden en de kennis die nodig zijn voor het vervullen van zijn opdrachten. Hij beschikt dus over de mogelijkheid om vormen te volgen om deze vaardigheden te verwerven en te verbeteren. De kosten verbonden aan de opleidingen, verplaatsingskosten inbegrepen, zijn ten laste van de werkgever. De aan deze opleidingen bestede tijd wordt als arbeidstijd bezoldigd.

De bekwaamheid op het vlak van de vaardigheden heeft inzonderheid betrekking op de methodologie voor psychosociale interventies en het oplossen van problemen, de analyse van conflictsituaties en de beheersing ervan, de technieken voor hulpverlenende gesprekken en adviesverlening. De kennis heeft inzonderheid betrekking op het beleid betreffende welzijn op het werk, op de personen die hierbij betrokken zijn en hun opdrachten betreffende preventie en bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk, de maatregelen die werden vastgesteld ten voordele van de personen die verklaren het voorwerp te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk, elementen van de sociale psychologie van organisaties en van psychosociale deontologie.

Aandachtspunt voor het Comité PB

Als één of meer vertrouwenspersonen werden aangesteld in de onderneming of de instelling, is de verandering van de regelgeving een goed moment om een stand van zaken te maken rond hun rol. De afgevaardigden in het Comité PB kunnen met name:

- het werk evalueren dat tot nog toe werd gerealiseerd inzake de opvang van klagers en de behandeling van klachten en hun bijdragen tot preventie;
- nagaan of de vertrouwenspersoon beantwoordt aan de voorwaarden en nog steeds het vertrouwen geniet van de werknemers;
- nagaan of de vertrouwenspersoon voldoende opleiding heeft gehad en of hij van de werkgever de tijd en de middelen krijgt om deze opleiding te vervolledigen en bij te blijven.

Werknemersafgevaardigde en vertrouwenspersoon: is dit verenigbaar?

Niets houdt een werknemersafgevaardigde tegen om vertrouwenspersoon te zijn als hij of zij beantwoordt aan alle voorwaarden uit de regelgeving. Toch is het gevaar groot dat de twee rollen worden vermengd. Moeilijkheden zijn in het bijzonder te verwachten als de vertrouwenspersoon die ook werknemersafgevaardigde is wordt geconfronteerd met een werknemer die meent het voorwerp te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag en met een aangeklaagde die tot dezelfde vakbond behoort als hijzelf...

Dit is in ieder geval een kwestie die moet worden besproken in de ondernemingskern en met de secretaris van de betrokken centrale. Als een afgevaardigde toch kiest om vertrouwenspersoon te zijn, is het absoluut nodig om de rollen te scheiden en nooit syndicaal tussen te komen, als afgevaardigde, in individuele dossiers waarbij men als vertrouwenspersoon betrokken is.

Preventieadviseur arbeidsgeneesheer

De preventieadviseur arbeidsgeneesheer kan niet tegelijkertijd de functie van preventieadviseur psychosociale belasting en vertrouwenspersoon uitoefenen. Toch kan hij een belangrijke rol spelen bij de preventie van psychosociale belasting, geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.

De preventieadviseur arbeidsgeneesheer die bij gelegenheid van om het even welk medisch onderzoek betreffende het gezondheidstoezicht op de werknemers vaststelt dat de gezondheidstoestand van een werknemer is aangetast en die vermoedt dat dit het gevolg kan zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk (KB, art.18):

- informeert de werknemer over de mogelijkheid zich te wenden tot de bevoegde preventieadviseur of vertrouwenspersoon;
- kan de bevoegde preventieadviseur zelf informeren, indien hij oordeelt dat de werknemer niet in staat is zich zelf tot deze adviseur te wenden en onder voorbehoud van het akkoord van die werknemer.

Bovendien kan de arbeidsgeneesheer in zijn contacten met de werknemers en bij zijn onderzoeken op de werkplek nuttige informatie voor de analyse van de risico's psycho-

sociale belasting aantreffen. Dat is bijvoorbeeld informatie over de zwaarte van de arbeid, het herhaaldelijke karakter, materiële arbeidsvoorwaarden.

Iedere werknemer, al dan niet onderworpen aan het gezondheidstoezicht, heeft het recht de arbeidsgeneesheer te raadplegen voor gezondheidsproblemen die hij toeschrijft aan een tekort aan preventiemaatregelen, preventie van psychosociale belasting inbegrepen.

Preventieadviseur van de interne dienst

De preventieadviseur van de interne dienst PB heeft met name als opdracht advies te geven in het kader van de risicoanalyse, de factoren te bestuderen die het voorvallen van arbeidsongevallen en incidenten beïnvloeden en advies te geven over de organisatie van de werkplek. Deze opdrachten houden verband met de risico's van psychosociale belasting, het is dus belangrijk dat de preventieadviseur van de interne dienst betrokken wordt bij de preventie van psychosociale risico's. Bovendien moet de preventieadviseur, als de werkgever een beroep doet op een preventieadviseur psychosociale belasting van een interne dienst, instaan voor de coördinatie met de externe dienst en de activiteiten die hij in de onderneming of de instelling leidt.

De preventieadviseur van de interne dienst heeft ook een specifieke taak in de preventie van psychosociale belasting: informatie hierover opnemen in het jaarlijkse verslag van de interne dienst PB, op basis van de informatie die wordt geleverd door de preventieadviseur psychosociale belasting en de vertrouwenspersoon.

Het Comité Preventie en Bescherming op het werk

Net als ten aanzien van de andere beroepsrisico's heeft het Comité PB vooral als opdracht adviezen uit te brengen en voorstellen te formuleren rond het welzijnsbeleid op het werk, het globaal preventiebeleid en het jaarlijks actieplan opgesteld door de werkgever, de wijzigingen, uitvoering en evaluatie ervan. Om zijn opdrachten geldig te vervullen, moet het Comité PB van de werkgever alle nodige informatie ontvangen om zijn adviezen voor te bereiden en uit te brengen met kennis van zaken.

In het domein van de psychosociale belasting is het Comité PB belast met verschillende specifieke opdrachten. Het Comité PB moet bijvoorbeeld zijn akkoord geven over de procedures die de werkgever moet invoeren in het kader van de preventie van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Deze procedures verduidelijken hoe de personen die menen het voorwerp te zijn van geweld, pesterijen of ongewenst seksueel gedrag op het werk zich kunnen richten tot de preventieadviseur psychosociale belasting of tot de vertrouwenspersoon en hun vraag in goede omstandigheden behandeld zien. Het Comité PB speelt ook een belangrijke rol in de aanstelling van de preventieadviseur psychosociale belasting en de vertrouwenspersoon.

Het Comité PB waakt er ook over dat de werkgever de risico's van psychosociale belasting analyseert, geweld pesterijen en psychosociale belasting inbegrepen, preventie ontwikkelt en concrete maatregelen neemt die hij inpast in het globaal plan en het jaarlijks actieplan. Deze maatregelen moeten ook betrekking hebben op de bescherming tegen daden van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag ten aanzien werknemers van de onderneming en externe personen.

De ondernemingsraad en de vakbondsafvaardiging

De risico's van psychosociale belasting houden ook verband met de organisatie van het werk en van het personeelsbeheer van de onderneming. In de privésector is de ondernemingsraad bevoegd voor deze aangelegenheden en als er geen OR is, neemt de vakbondsafvaardiging bepaalde van die bevoegdheden over. De vakbondsafvaardiging heeft ook bevoegdheden in andere domeinen die verband houden met risicofactoren voor psychosociale belasting, vooral betreffende arbeidsrelaties en tewerkstellingsvoorwaarden.

Wat stress betreft, voorziet de cao nr. 72 van de nationale arbeidsraad expliciet in het betrekken van de ondernemingsraad bij het stresspreventiebeleid en de aanpak van stress. Bij gebrek aan de OR is het de syndicale afvaardiging die tussenkomt.

Dit alles zorgt ervoor dat vakbonden pleiten voor een nauwe samenwerking binnen de vakbondskern, tussen afgevaardigden op de ondernemingsraad en op het Comité PB en vakbondsafgevaardigden.

Referentielijst

Belgische overheid

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Algemene Directie Humanisering van de Arbeid (2003). *Geweld op het werk, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag: synthese van het onderzoek over de kenmerken en de gevolgen voor de mannelijke en vrouwelijke werknemers*. Brussel, 48 p.

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Algemene Directie Humanisering van de Arbeid (2009). *Van meningsverschil tot hyperconflict. Gids voor wie beroepsmatig tussenkomt en geconfronteerd wordt met conflicten en grensoverschrijdend gedrag op het werk*. Brussel, september 2009. 154 p.

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Algemene Directie Humanisering van de Arbeid. *Ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk. I.D.I. Tool. Gids voor de IDI methode ofwel de Identificatie, Diagnostiek en Interventie in verband met organisatiegebonden risico's voor ongewenst gedrag op het werk*. Brussel, 17 p.

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2005). *De bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk. Juridische toelichting bij de wet van 11 juni 2002*. Brussel, 83 p.

FOD Personeel en Organisatie (2009). *Handleiding Welzijn op het Werk. Stapsgewijs naar een beleid voor agressiebeheersing*. 96 p.

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Algemene Directie Humanisering van de Arbeid (2010). *Reeks SOBANE-strategie. Het beheer van beroepsgebonden risico's*. Brussel, 124 p.

Garcia, A., Hue, C., Opdebeeck, S., Van Looy, J. (2002). *Geweld op het werk. Pesterijen en ongewenst seksueel gedrag. Eigenschappen en gevolgen voor de mannelijke en vrouwelijke werknemers*. Project gerealiseerd op initiatief van het Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, Directie van de humanisering van de arbeid, met steun van het Europees Sociaal Fonds. Université Catholique de Louvain, Departement des Sciences Politiques et Sociales. Met medewerking van de Katholieke Universiteit Leuven, Centrum Lucas-KULeuven. 95 p.

Nederlandse overheid

Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties (2008). *Handboek agressie en geweld voorkomen, beperken, afhandelen. Faciliteren en ondersteunen van werkgevers en werknemers*. I.s.m. Vertige, Training & Advies, Den Haag, 2008. 45 p.

Europees niveau

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010). *Physical and psychological violence at the workplace*. 22 p.

EPSU, UNI europa, ETUCE, HOSPEEM, CEMR, EFEE, EuroCommerce, CoESS (2010). *European Social Dialogue: multi-sectoral guidelines to tackle third-party violence and harassment related to work*. 5 p.

Prima-EF (2008). Goede voorbeelden van interventies bij geweld en pesten op het werk.

www.osha.europa.eu/nl - Europees agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk:

www.eurofound.europa.eu - Europese stichting voor levens- en arbeidscondities:

Sectoren

Driessen, F. en L. Middelhoven (2002). Geweld tegen werknemers in de semi-openbare ruimte. *TVV*, nr. 2, oktober 2002, 38-47.

Hensbergen, B. (2002). "De gevaarlijke klant". Een onderzoek naar Sociale Veiligheid op de werkplek. FNV Bondgenoten, 52 p.

Leers, B., Philips, P. & D. Smits. *Geweld in de welzijnssector: uitzonderlijk en alledaags*. Katholieke Hogeschool Limburg Departement Sociaal-Agogische Werk en Europese Hogeschool Brussel, Cel PWO 'Vorming & Welzijn', EHSAL, 5 p.

Mayhew, C. (2003). *Preventing Violence against Health Workers*. Paper presented at WorkSafe Victoria Seminar, 13 june 2003. 11 p.

Middelhoven, L. & F. Driessen (2001). *Geweld tegen werknemers in de (semi-) openbare ruimte*. Een onderzoek in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties en van het Ministerie van Justitie. Bureau Driessen, Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek, Utrecht, 222 p.

Preventie en Interim (2002). Agressie en geweld op het werk. Centrale Preventiedienst voor de Sector van de Uitzendarbeid vzw, Brussel, 32 p.

Sociaal Fonds VOHI – Icobra (2006). *Agressiebeleid? Hoe begin ik eraan? Brochure voor beleidsmakers*. Brussel, 20 p.

Willemse, F. (2011). Agressie op het werk. *Dertien*, nr.32, p.

Boeken, onderzoek, artikels

Baillien, E., Neyens, I. & H. De Witte (2004). Hoe ontstaat pesten op het werk? Integratie van taak-, team- en organisatiekenmerken in een theoretisch model. *OVER.WERK* Tijdschrift van het Steunpunt WAV 4/2004. 163-166.

Blomme, M. (2008). Veiligheid op voorschrift. Apothekers steeds vaker slachtoffer van geweld. *Weliswaar*. Welzijns- en gezondheidsmagazine voor Vlaanderen, november-december 2008. p.10-11.

Bourdeaud'hui, R. & S. Vanderhaeghe (2011). *Ongewenst gedrag 2004-2010 en werkbaar werk*. Technische nota. StIA, Brussel, 2011, 47 p.

Buijssen, H. (1999). *Aangeslagen. Indringende ervaringsverhalen van maatschappelijk werkenden. Een gids nazorg schokkende gebeurtenissen*. Maarssen, Elsevier/De Tijdstroom.

De Boye, A. (2010) *Als het potje overkookt: Anger Management en agressiehantering op de werkvloer*. 165 p.

Deklerck, J. (2006). Onveiligheid integraal aanpakken: de “preventiepiramide”. *Tijdschrift voor Veiligheid*, jg. 5, nr.3, 2006, p. 19 – 38.

De Lijn (2011). *Veilig op Weg – Realisaties in het geactualiseerde plan voor veiligheid van de reiziger en het personeel bij De Lijn*. Nota aan de Minister van Mobiliteit en Openbare Werken, 17 augustus 2011. 67 p.

Huber, J., Poll, N. met medewerking van Soomeren, P. van, Steinmetz, C. (1996). *Lastige cliënten, wat doe je ermee? Een beleidsmatige aanpak van agressie bij publiekscontacten*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Kerckhaert, A. & de Ruig, L. (2010). *Aanpak van agressie en geweld in internationaal perspectief. Quickscan naar aard, omvang en beleid in vier landen*. Eindrapport. Een onderzoek in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Research voor Beleid, Zoetermeer, 114 p.

Koning, H. & van Meurs, R. (2006) *Agressiemanagement: Hoe organisaties omgaan met agressie van klanten*.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (1999). *Rampenbestrijding: de veiligheidsketen gesmeed. Beleidsnota rampenbestrijding 2000-2004*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1999.

Opdebeeck, S., Eeckhout, K. & M. Decraene (2009). Klachten rond ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk: nood aan meer preventie. *I-Flash*, IDEWE, 2009, nr.4, 4 p.

Opdebeeck, S. Ongewenst overschrijdend gedrag op het werk. Een situering van de problemen rond pesten, ongewenst seksueel gedrag en geweld op het werk. *Handboek Security*, afl. 23 februari 2004 – 111. 53 p.

Ponnet, G. (2003). Geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk: het juridisch kader. *OVER.WERK* Tijdschrift van het Steunpunt WAV 3/2003, 30-36.

Rekenhof (2011). Verslag van het Rekenhof over personeelsaangelegenheden van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) aan het Vlaams Parlement. Brussel, 24 november 2011, 62 p.

Roegiers, F. (2011). Van ambtenaar tot boksbal. Publieke dienstverleners wapenen zich tegen toenemende agressie. *De Standaard*, 9 oktober 2011.

StIA (2011). Ongewenst gedrag op het werk. *Focus op innovatie en arbeid, februari 2011*.

Swanton, B. & Webber, D. (1990). *Protecting counter and interviewing staff from client aggression*. Canberra: The Australian Institute of Criminology.

Vandenberk, A., Verhaegen, L., Colémont, A, Hens, I. & B. Hacourt (2003). *Geweld in het meervoud. Een kwalitatieve en kwantitatieve benadering van de betekenissen rond geweldvormen in België*. Onderzoek in opdracht van de Federale Politie. Limburgs Universitair Centrum SEIN & Université Catholique de Louvain SPRI. Literatuuranalyse, kwalitatief en kwantitatief onderzoek en synthese.

VDAB (2006). *Niet-toelaatbaar gedrag gepleegd door externen. Informatie voor slachtoffers*. Informatiefolder.

VDAB (2006). *Niet-toelaatbaar gedrag gepleegd door externen. Informatie voor leidinggevenden*. Informatiefolder.

VDAB (2009). *VDAB Agressieprotocol "Niet-toelaatbaar gedrag door externen"*. 27 p.

Weliswaar. Dossier Grensoverschrijdend gedrag. Nr.101, september-oktober 2011.

Werkgroep Omgaan met agressie, Academisch Ziekenhuis – Vrije Universiteit Brussel (2003). *Omgaan met en aanpak van agressie*. Kluwer, Mechelen, 137 p.

Wille, S. (2009). *Sociaal recht en het geestelijk welzijn van zijn werknemer. De preventie en vergoeding van stress, burn-out en depressie en de verantwoordelijkheid van de onderneming en de sociale zekerheid*. Masterproef. Faculteit Rechtsgeleerdheid, UGent, 2008-2009.

www.beswic.be - Belgisch kenniscentrum over welzijn op het werk / BeSWIC maakt deel uit van het Europees netwerk van het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk en vormt er het Belgisch steunpunt van.

www.prima-ef.org - The European Framework for Psychosocial Risk Management:

www.iswlimits.be - Doorvoeren van een onderzoek naar welbevinden op het werk

www.felink.be - Netwerk gendergelijkheid bij de Federale overheid: