



HANDLEIDING WELZIJN OP HET WERK

Stapsgewijs naar een beleid
voor agressiebeheersing



Federale Overheidsdienst
Personeel en Organisatie

.be

Hebben actief meegewerkt aan de realisatie van deze publicatie:

Josiane Caes	Fonds voor Beroepsziekten
Elisabeth Fonteyn	FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie
Isabel Lahaye	Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening
Seth Lemaire	FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu
Johan Van Impe	FOD Mobiliteit en Vervoer
Rita Vangilbergen	FOD Personeel en Organisatie

Dank aan de deelnemers van de interviews over agressie door derden.



HANDLEIDING **WELZIJN OP HET WERK**

Stapsgewijs naar een beleid
voor agressiebeheersing



Inhoudsopgave

Inleiding	4
Het stappenplan in het kort	7
Stap 1 - Creëer een draagvlak	9
Werkmiddel 1: Fiche projectplan	12
Werkmiddel 2: Checklist ter identificatie van bestaande structuren en acties rond agressie op het werk	14
Werkmiddel 3: Evaluatiefiche Stap 1	16
Stap 2 - Stel een projectgroep samen	17
Werkmiddel 4: Projectfiche	20
Werkmiddel 5: Checklist van interne en externe partners in de projectgroep	26
Werkmiddel 6: Voortgangsrapport	27
Werkmiddel 7: Evaluatiefiche Stap 2	30
Stap 3 - Breng het aanbod en de noden in kaart	31
Werkmiddel 8: Screeningslijst	34
Werkmiddel 9: Evaluatiefiche Stap 3	45
Stap 4 - Werk een beleid voor agressiebeheersing uit	47
Werkmiddel 10: Voorbeeld van agrssiebeheersplan	50
Werkmiddel 11: De nazorg	56
Werkmiddel 12: Procedure bij een crisissituatie	60
Werkmiddel 13: Model van meldingsformulier externe geweldpleging, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag	61
Werkmiddel 14: Evaluatiefiche Stap 4	65

**Stap 5 - Implementeer het beleid voor
agressiebeheersing 67**

- Werkmiddel 15: Mogelijke opleidingen en opleidingscentra 70
- Werkmiddel 16: Voorbeeld van een brochure met tips aan de personeelsleden 72
- Werkmiddel 17: Evaluatiefiche Stap 5 74

Stap 6 - Evalueer het beleid voor agressiebeheersing .. 75

- Werkmiddel 18: Eindevaluatiefiche project 78
- Werkmiddel 19: Evaluatiefiche Stap 6 81

Stap 7 - Pas het beleid voor agressiebeheersing aan ... 83

- Werkmiddel 20: Evaluatiefiche Stap 7 85

Informatie 87

- 1. Reglementering in het kort 87
- 2. Nuttige adressen 88
- 3. Bibliografie 89

Verklarende woordenlijst 94

Inleiding

Doel van de handleiding “Stapsgewijs naar een beleid voor agressiebeheersing”

Mensen brengen meer dan één derde van hun actieve tijd op het werk door. Het is dus geen wonder dat er heel wat aandacht naar het ‘menselijk kapitaal’ uitgaat. Dit ‘kapitaal’ moet echter ook degelijk worden beschermd.

Agressie door derden is een fenomeen dat vergroeid is met onze maatschappij. Het komt alsmear meer voor. Elke week staat er wel een geval van agressie in de krant. Bij de politie, de MIVB, De Lijn of de NMBS is agressie tegen hun personeel dagelijkse kost.

Ook de administratieve diensten die contact hebben met het publiek, worden bij de uitvoering van hun taken alsmear vaker geconfronteerd met agressie tegen hun personeel.

In deze handleiding “Stapsgewijs naar een beleid voor agressiebeheersing” wordt getracht begeleiding te geven bij de uitwerking en implementatie van een concreet beleid voor agressiebeheersing, voornamelijk gericht op de beheersing van agressie door derden. De handleiding kan echter ook een basis vormen voor de aanpak van agressie door personeelsleden onderling of van agressie tegen eigendom van de organisatie.

Agressie op het werk is een complex fenomeen. Er zijn veel factoren, zowel intern als extern, die agressie kunnen versterken of juist matigen. Voorbeelden hiervan zijn o.a. het niet handhaven van de orde in het gebouw, het zich ongemanierd laten aanspreken door burgers, het onvoldoende duidelijk zijn tegen burgers, het in het oog houden van de wachtrijen voor de balie, ...

Een beleid voor agressiebeheersing is de planmatige aanpak van het probleem ‘agressie’ om agressie op het werk in welke vorm dan ook te voorkomen, te kanaliseren, te beheersen, op te volgen en te evalueren opdat de personeelsleden zich gerespecteerd en veilig voelen op het werk.

Het ontwikkelen en uitvoeren van een beleid voor agressiebeheersing moet, naar timing en uitvoering, steeds worden bekeken in functie van de mogelijkheden en de haalbaarheid binnen elke organisatie.

Werken aan agressiebeheersing op het werk betekent winst:

- voor de organisatie, door het helpen bereiken van de organisatiedoelstellingen;
- voor de personeelsleden, door het verbeteren van het veilige gevoel, de kwaliteit van het leven/werk, de arbeidstevredenheid en de productiviteit.

Doelgroep

De gids “Stapsgewijs naar een beleid voor agressiebeheersing” is bestemd voor de actoren die zich bezig houden met het welzijn op het werk, in het bijzonder met de problematiek rond agressie door derden: de leidinggevende ambtenaren, het lijnmanagement, de stafdienst P&O of personeelsdienst, de preventieadviseurs, de vertrouwenspersonen, de sociale dienst, de sociaal assistenten, ...

Aanpak

De handleiding “Stapsgewijs naar een beleid voor agressiebeheersing” begeleidt het proces aan de hand van 7 stappen.



In de eerste twee stappen worden de beweegredenen voor het uitwerken van een beleid voor agressiebeheersing geïdentificeerd opdat het engagement van het management kan worden verkregen en een projectgroep kan worden samengesteld. In de volgende stap worden het aanbod en de behoeften geïnventariseerd op basis van een risicoanalyse. Vervolgens wordt een beleid voor agressiebeheersing uitgewerkt, waarna dit beleid wordt geïmplementeerd. In de laatste twee stappen wordt het beleid voor agressiebeheersing geëvalueerd en eventueel aangepast en verankerd.

Elke stap is op dezelfde manier ingedeeld:

- de doelstellingen van de stap;
- de situering ervan (het waarom);
- de werkwijze (de aanpak);
- de werkmiddelen (praktische hulpmiddelen en concrete voorbeelden).

Gebruiksaanwijzing

Het uitwerken van een stappenplan is een proces waarbij planmatig en cyclisch wordt gewerkt. Het is echter niet zo dat de overgang naar een volgende stap perfect chronologisch gebeurt. Het is wel belangrijk om bij elke stap terug te koppelen naar de projectgroep omdat het draagvlak voor het opzetten van een beleid voor agressiebeheersing moet behouden blijven.

Instappen in het stappenplan kan op elk moment, mits de vorige stappen zijn gezet. Indien er bijvoorbeeld recent al een risicoanalyse is uitgevoerd, kan direct overgestapt worden naar de uitwerking van een beleid voor agressiebeheersing (stap 4).

Voor u aan de slag gaat is het nuttig om het stappenplan eerst door te nemen. Op die manier krijgt u zicht op de aanpak die wordt voorgesteld. U kunt de acties die u al heeft ondernomen in dit kader dan ook plaatsen in de systematische werkwijze.

Een beleid voor agressiebeheersing realiseren betekent maatwerk. Er bestaat geen standaardoplossing of blauwdruk voor. Het is belangrijk dat bij de uitwerking van dit beleid rekening wordt gehouden met de haalbaarheid, de financiële middelen en de mankracht van de organisatie. Een beleid voor agressiebeheersing kan immers ook in verschillende fasen en over verschillende jaren worden ingevoerd.

Deze handleiding is een hulpmiddel en is als dusdanig niet volledig. Bijgevolg zullen bepaalde onderwerpen en facetten niet aan bod komen. De gids is vooral georiënteerd op de beheersing van agressie door derden.

Uw feedback op de handleiding “Stapsgewijs naar een beleid voor agressiebeheersing” en uw vragen om informatie zijn welkom op welzijn@p-o.belgium.be.

Praktische schikkingen

De elektronische versie van deze handleiding is beschikbaar op: www.fedweb.belgium.be > publicaties.

Als u actief wil werken aan een beleid voor agressiebeheersing, kan u gebruik maken van de CD die bij deze handleiding hoort. Op deze CD vindt u naast de handleiding met de verschillende werkmiddelen, ook de broncode en de databank van de te installeren website (open source CMS-tool Joomla) over agressie, de installatieprocedure en de gebruikershandleiding van deze website.

De website (open source CMS-tool Joomla) is gecreëerd met teksten, eigen documentatie en het meldingsformulier externe geweldpleging, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag. De teksten en documenten kunnen worden aangepast aan de behoeften van de organisatie. Een databank bestemd voor de vertrouwenspersonen en de preventieadviseur psychosociale aspecten, registreert de gegevens van het aangevuld webformulier (elektronisch meldingsformulier). Na het doorzenden van het aangevuld webformulier wordt automatisch een ontvangstmelding verstuurd.

Opgelet: Deze open source CMS-tool Joomla draait alleen op de webserver Apache, de databank op MySQL. De lay-out van de website kan steeds zelf worden aangepast.

Indien de CMS-tool Joomla niet kan worden gebruikt, kunnen de teksten, de documentatie en het online formulier in het eigen CMS-systeem worden gecreëerd aan de hand van de internet demolink <http://agressiedemo.p-o.be/mainpage>.

Om de CD te bekomen en/of bij installatieproblemen, kan u contact opnemen met:

Anja De Ridder
Applicatiebeheerder
FOD Personeel en Organisatie
Wetstraat 51
1040 Brussel
Tel. 02.790.58.58
anja.deridder@p-o.belgium.be

Het stappenplan in het kort

Het engagement van het management is in heel dit stappenplan heel belangrijk!

Stap 1: Creëer een draagvlak

- Doelstellingen:** Bewustmaking van de werkgever/ het management
Agendasetting
Geschreven mandaat om verder te gaan
- Tools:** Fiche projectplan
Checklist ter identificatie van bestaande structuren en acties rond agressie op het werk
Evaluatiefiche stap 1

Stap 2: Stel een projectgroep samen

- Doelstellingen:** Betrokkenheid van het management en de betrokken diensten
Projectgroep met mandaat
Participatief werken
- Tools:** Projectfiche
Checklist interne en externe partners in de projectgroep
Voortgangsrapport
Evaluatiefiche stap 2

Stap 3: Breng het aanbod en de noden in kaart

- Doelstellingen:** Uitvoering van een risicoanalyse
Rapportering en bespreking van de resultaten van de risicoanalyse
Mandaat voor het agressiebeheersplan
- Tools:** Screeningslijst
Evaluatiefiche stap 3

Stap 4: Werk een beleid voor agressiebeheersing uit

- Doelstellingen:** Uitwerking van het agressiebeheersplan met prioriteiten
Participatief werken
- Tools:** Voorbeeld van agressiebeheersplan
De nazorg
Procedure bij een crisissituatie
Model meldingsformulier externe geweldpleging, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag
Evaluatiefiche stap 4

Stap 5: Implementeer het beleid voor agressiebeheersing

- Doelstellingen:** Uitvoering van het agressiebeheersplan
Communicatie
Samenwerking met vereniging op het gebied van hulp aan slachtoffers post-traumatische stress
- Tools:** Lijst opleidingen en opleidingscentra
Model van brochure met tips aan de personeelsleden
Evaluatiefiche stap 5

Stap 6: Evalueer het beleid voor agressiebeheersing

- Doelstelling:** Inventarisering van de succesfactoren en knelpunten
- Tools:** Eindevaluatiefiche project
Evaluatiefiche stap 6

Stap 7: Pas het beleid voor agressiebeheersing aan

- Doelstelling:** Permanente evaluatie
- Tool:** Evaluatiefiche stap 7

Stap 1

CREËER EEN DRAAGVLAK

1.1. Doelstellingen

- Het engagement van het management verkrijgen.
- Een draagvlak creëren opdat een beleid voor agressiebeheersing kan worden uitgewerkt.

1.2. Situering

In de eerste stap komt het erop aan het management te overtuigen van de noodzaak aan een beleid voor agressiebeheersing. Bewust worden dat agressie een bedreiging vormt voor de realisatie van de doelstellingen van de organisatie en voor de motivatie en het veilige gevoel van de personeelsleden is een begin.

Het is belangrijk dat het management en de relevante partijen achter een beleid voor agressiebeheersing staan. Het succes ervan staat of valt vaak met de steun van het management.

Eens het fiat gegeven om een beleid voor agressiebeheersing uit te werken, is het van belang dat de ondersteuning en de belangstelling door het management worden bekendgemaakt.

Het is belangrijk aan te tonen waarom 'iets' moet worden gedaan, wat de te verwachten resultaten zijn en hoe het de cultuur van een organisatie zou kunnen beïnvloeden.

Het dossier dat aan het management wordt voorgelegd, moet op bovenstaande pijlers van waarom, wat en hoe zijn opgebouwd.

De volgende twee vragen moeten worden beantwoord:

- Vindt het management het welzijn van zijn personeelsleden belangrijk?
- Zijn er middelen (budget, mankracht, tijd, ...) beschikbaar ?

1.3. Werkwijze

1.3.1. Zorg voor steun en medewerking

Iedereen kan initiatiefnemer zijn om het belang van een beleid voor agressiebeheersing aan te kaarten: de stafdienst P&O/ personeelsdienst, de preventieadviseur, de interne en externe preventiedienst.

Informeer bij andere diensten van de organisatie en vraag hun medewerking (sleutelfiguren) om het management bewust te maken van de noodzaak van zulk beleid.

Potentiële sleutelfiguren:

- het management/ de werkgever
- de hiërarchische lijn (directeurs-generaal)
- de stafdirecteur P&O of directeur P&O
- de opleidingsverantwoordelijke
- de interne en/of de externe of gemeenschappelijke dienst voor preventie en bescherming op het werk
- het veiligheidspersoneel (security)
- de vakbonden
- de verantwoordelijke logistiek
- geïnteresseerde personeelsleden

1.3.2. Overtuig het management

In het proces van bewustwording is niet alleen ondersteunend informatiemateriaal (cijfers rond arbeidsongevallen, gevallen van agressie, afwezigheden wegens ziekte, het jaarverslag, het jaarlijkse actieplan als onderdeel van het globale preventieplan...) belangrijk, maar ook de ervaring met reeds gerealiseerde projecten rond agressiebeheersing en de beschikbaarheid over tijd, mankracht, financiële middelen, ...

Vraag het engagement van het management op basis van een zorgvuldig uitgewerkt dossier (waarom, wat en hoe) om met het project te starten en een projectleider aan te duiden.

Informatie om het management te overtuigen:

- benadruk de voordelen op het vlak van de organisatie, o.a. betere prestaties en minder ziekteverzuim van de personeelsleden;
- maak een overzicht van de bestaande acties en problemen;
- stel voor om planmatig en systematisch te werken aan de hand van dit stappenplan. Geef aan dat de verwezenlijking van een effectief 'stap voor stap' proces tijd vraagt.

1.3.3. Bekrachtig het engagement

Fiat en engagement worden, eens verworven, bij voorkeur neergeschreven in een overeenkomst. Deze overeenkomst kan informeel of formeel worden opgesteld, afhankelijk van de grootte en de cultuur van de organisatie en van de omvang van het project.

Een overeenkomst kan de vorm van een formele brief of charter aannemen of kan in een verslag van een vergadering worden opgenomen. In de overeenkomst worden de verwachtingen en verantwoordelijkheden van de organisatie beschreven.

Volgende punten kunnen deel uitmaken van een overeenkomst:

- een toelichting bij de aanpak en de inhoud van een beleid voor agressiebeheersing binnen de organisatie;
- het niveau van engagement van alle partners;
- de rol, de verantwoordelijkheid en bijdrage van elke partner;
- een tijdslijn voor de implementatie en evaluatie van het beleid.

De steun van het management moet zichtbaar zijn voor alle personeelsleden. Hierover communiceren met de personeelsleden is dan ook uitermate belangrijk.

Stap 1 – Samengevat

- Met sprekende voorbeelden, informatiemateriaal of onderzoeksresultaten kan in deze fase bij het management het bewustzijn worden gecreëerd voor de noodzaak aan een beleid voor agressiebeheersing.
- Engagement en goedkeuring moeten worden verkregen van het management, die in een verslag, rapport of overeenkomst worden vastgelegd.
- De beslissing om agressie door derden aan te pakken moet worden bekendgemaakt aan de personeelsleden.
- Deze stap is van cruciaal belang voor het verdere proces en blijft dit doorheen het hele stappenplan.

1.4. Werkmiddelen

Werkmiddel 1 is de projectfiche nodig voor het opstarten van het project “Beleid voor agressiebeheersing” en het aanduiden van de projectleider.

Werkmiddel 2 is een checklist om de bestaande acties en problemen rond agressie op het werk te identificeren, nuttig voor het overtuigen van het management.

Werkmiddel 3 evalueert stap 1.

Werkmiddel 1

FICHE PROJECTPLAN

Dit document bevat informatie die buiten de projectomgeving werd verzameld en die de opstart van het project aanstuurt. Het moet voldoende informatie bevatten om op basis ervan minstens de projectleider te kunnen aanduiden en het onderwerp van het project te kunnen duiden. Het betreft een mandaat van het management/de sponsor aan de projectleider, dat wordt aanvaard door deze laatste.

Naam van het project:			
Begrotingsja(a)r(en):			
Project ID:			
	Voornaam	Naam	Contactgegevens (Tel & e-mailadres)
Sponsor:			
Budgethouder:			
Projectleider:			

Opgesteld door (naam):	
Datum:	
Goedgekeurd door (naam):	
Datum:	
Handtekening:	

Herzien door (naam):	
Datum:	
Goedgekeurd door (naam):	
Datum:	
Handtekening:	

Aanleiding:

--

Definitie project:

Doelstellingen project:
Scope:
Randvoorwaarden en beperkingen:
Relaties met andere projecten:

Relevantie voor de organisatie:

Redenen:
Link met strategische en operationele doelstellingen:

Verwijzing naar relevante documenten:

--

Klanten, gebruikers en doelgroepen:

Klanten:
Gebruikers:
Doelgroepen:



Werkmiddel 2

CHECKLIST TER IDENTIFICATIE VAN BESTAANDE STRUCTUREN EN ACTIES ROND AGRESSIE OP HET WERK

Dit document checkt de mogelijke bronnen van informatie in bestaande, lopende en geplande projecten rond agressie op het werk.

	JA	NEEN
1. Is er aanleiding om agressie door derden op het werk aan te pakken?		
Zijn er feiten van agressie door derden geregistreerd?		
Is er een risico op agressie door derden?		
2. Welke structuren zijn actief rond agressie op het werk?		
Interne dienst voor preventie en bescherming op het werk		
Externe of gemeenschappelijke dienst voor preventie en bescherming op het werk		
Stafdienst P&O / Personeelsdienst		
Projectgroep agressie		
Externe deskundige		
Andere:		
-		
-		
3a Zijn er in het verleden projecten opgezet rond agressiebeheersing?		
Zo ja, ga na wat de ervaringen zijn en wat er uit kan geleerd worden voor een volgend project		
3b In welke documenten/ gesprekken was sprake van projecten rond agressiebeheersing?		
Jaarverslag van de organisatie		
Globaal preventieplan		
Jaarlijks actieplan		
Verslag van het bevoegde overlegcomité		
Verslag van het directiecomité		
Verslag / nota van de verantwoordelijke logistiek		
Verslag / nota van de stafdirecteur P&O / directeur P&O		
Register van feiten		
Tevredenheidsenquête		
Exitgesprekken		
Gesprekken met sleutelfiguren		
Andere:		
-		
-		

		JA	NEEN
4a	Zijn er op dit moment projecten lopende of gepland rond agressiebeheersing?		
	Zo ja, maak een inventaris van deze projecten en ga na of het mogelijk is om dit project hierbij aan te sluiten.		
4b	In welke documenten/ gesprekken is sprake van lopende of geplande projecten rond agressiebeheersing?		
	Jaarverslag van de organisatie		
	Globaal preventieplan		
	Jaarlijks actieplan		
	Verslag van het bevoegde overlegcomité		
	Verslag van het directiecomité		
	Verslag / nota van de verantwoordelijke logistiek		
	Verslag / nota van de stafdirecteur P&O / directeur P&O		
	Register van feiten		
	Tevredenheidsenquête		
	Exitgesprekken		
	Gesprekken met de sleutelfiguren		
	Andere:		
	-		
	-		
5.	Zijn er middelen voorzien om aan agressiebeheersing te werken?		
	Financiële middelen?		
	Mankracht?		
	Andere:		
	-		
	-		
6.	Wie zijn in de organisatie de sleutelfiguren om het probleem 'agressie op het werk' op de agenda te zetten?		
	Management		
	Hiërarchische lijn		
	Stafdirecteur P&O / directeur P&O		
	Multidisciplinaire preventieadviseur		
	Syndicaal afgevaardigde in het bevoegde overlegcomité		
	Preventieadviseur psychosociale aspecten		
	Preventieadviseur - arbeidsgeneesheer		
	Afgevaardigde van de externe of gemeenschappelijke dienst voor preventie en bescherming op het werk		
	Veiligheidspersoneel (Security)		
	Andere:		
	-		
	-		



Werkmiddel 3

EVALUATIEFICHE STAP 1

Deze checklist helpt na te gaan of alle substappen van stap 1 zijn uitgevoerd.

	JA	NEEN
1. Zijn er feiten van of risico's op agressie door derden geregistreerd? Indien ja, dan kan er een beleid voor agressiebeheersing worden ontwikkeld en geïmplementeerd. Beantwoord alle vragen. Indien neen, dan is een beleid voor agressiebeheersing waarschijnlijk niet nodig. Het is wel nuttig na te gaan of er geen actie dient te worden ondernomen met betrekking tot agressie tussen personeelsleden onderling of tot agressie tegen eigendom van de organisatie. Ga naar vraag 10.		
2. Zijn er initiatiefnemers?		
3. Zijn er sleutelfiguren gekend die wensen mee te werken?		
4. Is er informatie ingezameld over vorige acties voor agressiebeheersing?		
5. Is de steun van het management verkregen?		
6. Is er een overeenkomst of verslag die het engagement van het management bevestigt?		
7. Is de projectleider gekend?		
8. Is er gecommuniceerd over het engagement van het management voor dit project naar het personeel?		
9. Verloopt het project volgens plan?		
10. Te ondernemen acties:		
-		
-		
-		

Stap 2

STEL EEN PROJECTGROEP SAMEN

2.1. Doelstellingen

- Het opzetten van een overlegstructuur voor het realiseren van een beleid voor agressiebeheersing.
- Het bekomen van een duidelijk mandaat om de volgende stappen uit te voeren.

2.2. Situering

Nu de steun en het engagement van het management is bekomen, is het belangrijk dat het proces rond het ontwikkelen van een beleid voor agressiebeheersing wordt ingebed in de organisatiestructuren en dat een projectgroep een mandaat krijgt om dit project verder uit te werken.

Het opzetten van een beleid voor agressiebeheersing betekent het startsein voor veranderingen en acties die de personeelsleden helpen om agressie door derden een plaats te geven in hun werkomgeving.

Een projectgroep of werkgroep dient te worden samengesteld, die bij voorkeur geïntegreerd wordt in de bestaande organisatiestructuur. Zij is de draaischijf van het proces en vormt het draagvlak van het beleid voor agressiebeheersing.

Zorg wel voor een representatieve samenstelling van de projectgroep. Dit biedt de meeste kans op slagen.

Een beleid voor agressiebeheersing sluit aan bij het preventiebeleid van een organisatie.

2.3. Werkwijze

2.3.1. Stel een representatieve projectgroep samen

Als er een akkoord is voor het uitwerken van een beleid voor agressiebeheersing, dan is de volgende stap het nagaan wie er allemaal betrokken moet worden bij de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe beleid.

Potentiële leden van de projectgroep:

- afgevaardigde van de werkgever / het management
- afgevaardigde van de hiërarchische lijn
- stafdirecteur P&O of directeur P&O
- opleidingsverantwoordelijke
- de verantwoordelijke logistiek
- afgevaardigde van de communicatiedienst
- afgevaardigde van het veiligheidspersoneel (security)
- afgevaardigde van de interne, eventuele externe of gemeenschappelijke dienst voor preventie en bescherming op het werk
- afgevaardigden van het bevoegde overlegorgaan
- afgevaardigde van de sociale dienst
- extern(e) deskundige(n)

Belangrijk is dat er in de projectgroep personeelsleden zitten met verschillende achtergronden, representatief voor het personeel en de organisatie.

Het beleid voor agressiebeheersing is een verantwoordelijkheid van de hele projectgroep, de eindverantwoordelijkheid ligt bij het management.

De projectgroep is een echte “werk”groep. Spreek dus bij voorkeur af wat ieders taken zijn binnen de groep. Kies bij het begin van het project, naast een coördinator of projectleider, een communicatieverantwoordelijke en een verslaggever. Maak verder afspraken over de vergaderfrequentie, de vergaderduur, de rapportering en de eventuele communicatie.

2.3.2. Geef de projectgroep een mandaat

Omschrijf het doel en de missie van de projectgroep, waarover een consensus is bereikt, duidelijk in bijvoorbeeld een projectfiche en leg deze fiche voor goedkeuring voor aan het management. Bekom het mandaat voor de voortzetting van het project op basis van deze projectfiche.

De opdracht van de projectgroep is in grote lijnen:

- de noden en behoeften van de organisatie met betrekking tot een beleid voor agressiebeheersing inventariseren en analyseren;
- een voorstel van beleid opstellen waarvan een actieplan, implementatieplan met concrete planning en een evaluatieplan deel uit maken;
- het voorstel van beleid voor akkoord voorleggen aan het management en een mandaat voor uitvoering verkrijgen;
- het beleid voor agressiebeheersing implementeren;
- het beleid voor agressiebeheersing opvolgen en evalueren;
- het beleid voor agressiebeheersing eventueel bijsturen en verankeren.

2.3.3. Rapporteer aan de andere bestuursorganen

Rapporteer vanuit de projectgroep aan andere organen in de organisatie, zoals aan het management, het(de) overlegcomité(s), bepaalde doelgroepen die nauw betrokken zijn met deze materie, ... Dit zorgt ervoor dat het thema “agressie” op de agenda komt en blijft. Het is belangrijk te informeren over de stand van zaken en de evaluatie ervan. Hecht minstens evenveel belang aan de feedback naar de projectgroep toe. Spreek bij de start van het project af wie de spreekbuis van het project is naar het management en bepaalde andere organen en met welke frequentie die rapportering zal gebeuren.

Stap 2 – Samengevat

- Het belang van agressiebeheersing is nu duidelijk en het fiat van het management voor de uitwerking van een beleid voor agressiebeheersing is gegeven.
- Een projectgroep wordt samengesteld, waarvan het doel, de opdrachten, de rollen en de verantwoordelijkheden duidelijk worden omschreven.
- In deze stap zijn overlegvormen betrokken bij het opstarten van het project.
- Rapportering en feedback zijn van cruciaal belang voor het verdere proces.

2.4. Werkmiddelen

Werkmiddel 4 is de projectfiche, die informatie bevat over de context en doelstellingen van het project, de scope, de belangrijkste risico's en succesfactoren, het communicatieplan.

Werkmiddel 5 geeft een overzicht van de mogelijke partners die kunnen zetelen in de projectgroep.

Werkmiddel 6 is een voortgangsrapport dat in alle stappen kan gebruikt worden.

Werkmiddel 7 evalueert stap 2.



Werkmiddel 4

PROJECTFICHE

Dit document omschrijft het project, zodat de doelstellingen, de scope, de belangrijkste risico's en succesfactoren eenduidig gekend zijn. Het bevat ook een communicatieplanning over het project.

PROJECTFICHE « Een beleid voor agressiebeheersing »	CODE : PROGRAMMA :
--	-----------------------

 = verplicht aan te vullen

Versie	Datum	Auteur	Redenen van de wijziging
0.01	ddmmjjjj	<naam van de auteur van het document>	<Voorstel : eerste versie>

Rol	Voornaam en Naam	Tel.	E-mail
Sponsor	Wie is verantwoordelijk voor de eindresultaten van het project?		
Eventuele pilootgroep			
Project-leider	Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering en opvolging van het project?		
Contact-persoon	Wie wordt geraadpleegd bij problemen en nood aan informatie?		

Duurtijd van het project	<het aantal kalenderdagen>
Begin datum	mmjjjj
Geschatte einddatum	mmjjjj

1. Context en doelstellingen van het project

1.1 Context en probleem / opportuniteit (AS IS)

<Beschrijf in het kort de oorsprong van het project, betreft het een verzoek van het beleid (bv. minister van Binnenlandse Zaken), van de FOD of van ... >

<Beschrijf de bestaande situatie in maximum 100 woorden , « AS IS » :

-wat is het probleem waarvoor het project een oplossing moet aanreiken ?

of

welke gunstige gelegenheid kan het aangrijpen?

-wat is de context ervan (enkel de relevante elementen)?>

Bijvoorbeeld:

Sommige personeelsleden van de organisatie worden geregeld geconfronteerd met verbale en fysieke agressieve handelingen van klanten en bezoekers. Tot op heden bestaat er geen concreet beleid voor agressiebeheersing. Duidelijke richtlijnen en instructies bij agressie ontbreken, evenals de fundamentele preventiemaatregelen op het gebied van infrastructuur, dienstverlening, personeel en hardware.

1.2 Te bereiken doelstelling (TO BE) en toegevoegde waarde van het project

<Beschrijf de te bereiken doelstelling die het project moet concretiseren, de situatie "TO BE", m.a.w. in welke staat moeten "de zaken" zich bevinden nadat de resultaten van het project in de oorspronkelijke situatie werden geïntegreerd:

-wat zal er veranderd zijn?

-waarin zal de verbetering van de bestaande situatie merkbaar zijn, welk voordeel is er en voor wie (stakeholders)?>

Bijvoorbeeld:

Het beheersen van de risico's van agressie op het werk, waardoor het algemeen welzijn op het werk verhoogt en een veiligere werkomgeving wordt gecreëerd.

1.3 Strategische en operationele doelstellingen

<Vermeld hier de strategische en operationele doelstellingen – in de regel opgenomen in het managementplan van de sponsor van het project – waartoe het project bijdraagt om deze te realiseren,

-geef duidelijk aan waarin het project bijdraagt tot de verwezenlijking van de opgesomde strategische en operationele doelstellingen>

1.4 Veranderingsindicatoren (prestatiecriteria van het project)

<Vermeld in verband met het vorige punt door welke indicatoren die verandering kan gemeten worden: ·

-door welke objectieve aanwijzingen « op het terrein » kan u de verandering waarnemen die werd teweeggebracht door de implementering van de resultaten van het project?

-(indien mogelijk), met hoeveel of waarin hadden die indicatoren moeten wijzigen na de implementering van de resultaten van het project? Binnen welke termijn(en)?>·Opmerking: het kan gebeuren dat u niet kan instaan voor de opvolging van die indicatoren, daar de noodzakelijke meetinstrumenten niet werden voorzien door uw entiteit (meting van het effect en de impact van de gevoerde acties).

2. Perimeter van het project (Scope)

2.1 Algemene perimeter van het project

<Vermeld in zeer algemene bewoordingen (2 of 3 zinnen) wat het project zal tot stand brengen, realiseren en/of het eindresultaat ervan.>

Voorbeeld:

Via een risicoanalyse, de risico's op agressie en hun impact bepalen, zodat preventiemaatregelen kunnen worden genomen op het vlak van personeel, dienstverlening, infrastructuur en hardware. Deze maatregelen moeten worden opgenomen in een agressiebeheersplan en leiden tot een geïmplementeerd beleid voor agressiebeheersing.

2.2 De tastbare realisaties van het project (elementen inbegrepen)

<Maak een lijst op waarin u de belangrijkste « af te leveren producten » beschrijft, alsook de tastbare resultaten van het project , tussenliggende en eindresultaten (documenten, instrumenten, processen, advies, begeleiding, enz.) Vermeld de vereisten waaraan ze moeten voldoen >

Voorbeeld:

- het uitwerken en implementeren van een actieplan op het vlak van agressiebeheersing (middel = risicoanalyse)

2.3 Uitgesloten elementen (Out of Scope)

<Vermeld duidelijk de uitgesloten elementen van het project die niet in de perimeter van het project passen >

Voorbeeld:

- het globale preventieplan
- het jaarlijkse actieplan in het kader van het preventiebeleid

2.4 Doelgroepen en -organisaties

<Stel een lijst op van de personen / groepen van personen – waarbij u hun functie of hun niveau aanduidt - op wie de implementering van het te realiseren project betrekking zal hebben, die de verandering in de betrokken organisatie(s) in vaste vorm zullen moeten gieten.>
<Vermeld de organisaties waartoe ze behoren (FOD's, parastatalen, ...).>

Voorbeeld:

- alle personen die contact hebben met het publiek;
- in het bijzonder de medewerkers van het onthaal, het restaurantpersoneel, het personeel van de inspectie en controle.

2.5 Afhankelijkheden ten opzichte van andere projecten

<Maak een lijst op met vermelding van alle (te realiseren) afhankelijkheden ten opzichte van andere bestaande projecten. >

3. Belangrijkste risico's en succesfactoren

3.1. Belangrijkste risico's

Maak een lijst van de risico's waaraan het project is blootgesteld.>

Voorbeeld:

- afhankelijkheid van de reglementering.

3.2 Succesfactoren

<Vermeld de externe en interne factoren die borg staan voor het welslagen van het project. Vermeld enkel de meest relevante.>

Voorbeeld:

- het engagement van het management.

4. Communicatieplan (voorbeeld volgt)

Datum: termijn waarbinnen de actie verwezenlijkt zal zijn.
Mogelijkheid om de acties op basis van de datum te sorteren.

Boodschap: inhoud van de boodschap die overgebracht dient te worden om de beoogde doelstelling te bereiken. Het "waarom" van de actie.
Noodzaak om de doelstelling duidelijk te bepalen.

Doelgroep: de groep personen die men met deze actie wenst te bereiken.
Noodzaak om alle actoren te identificeren, het profiel, de eigenschappen en de gedragingen van ieder te bepalen.

Middel: kanaal, communicatiemethode die gebruikt wordt om de boodschap over te brengen. Het "hoe" van de actie.
Vb: informatiesessie, opleiding, nieuwsbrief, Fedra, vergadering, ...

Afzender: de verantwoordelijke van de actie.

Frequentie: het aantal keer dat deze actie wordt herhaald, en de periodiciteit (wekelijks, maandelijks, ...)

Materiaal: de concrete, tastbare drager die verbonden is met het gekozen informatiekanaal.
Vb: PowerPointdocument (infosessie), opleider (opleiding), e-mail (News P-O), artikel (Fedra), hand-out, video, ...

4. Communicatieplan (voorbeeld)

Datum	Doelgroep	Middel	Boodschap	Afzender	Frequentie	Materiaal	Verantwoordelijke
1	Aanzet voor project relevant verantwoordelijk bestuursorgaan (directiecomité, lokaal bestuur, ...)	Informeren over aanleiding en doelstellingen project Mandaat vragen	vergadering	lid stafdienst P&O	1 x	PPT-presentatie projectplan (fiche)	sponsor
2	Begin project Overlegcomité	Informeren over aanleiding en doelstellingen project Steun project vragen	vergadering	projectleider	1 x	PPT-presentatie projectfiche	sponsor
3	Projectgroep	Project voorstellen	kick-off	projectleider	1 x	PPT-presentatie projectfiche	sponsor
4	Doelgroepen Bvb. onthaal-inspectie – dossierbeheerder in contact met publiek – restaurantpersoneel	Informeren over aanleiding en doelstellingen project, steun management	infosessie	lid projectgroep	1 x	PPT-presentatie	projectleider
5	De hele organisatie	Informeren over aanleiding en doelstellingen project, steun management	infosessie newsletter intranet interne krant	dienst COM	1 x	PPT-presentatie bericht artikel	projectleider
6	Tijdens het project relevant verantwoordelijk bestuursorgaan (directiecomité, lokaal bestuur,)	Informeren over de voortgang van het project Mandaat voortgang vragen	vergadering	afgevaardigde projectgroep	maandelijks	voortgangsrapport	projectleider

Datum	Doelgroep	Middel	Boodschap	Afzender	Frequentie	Materiaal	Verantwoordelijke
7	Overlegcomité	Informeren over de voortgang van het project	vergadering	projectleider	ieder BOC	mondelinge uitleg voortgangs-rapport	sponsor
8	Doelgroepen	Informeren over de voortgang van het project Suggesties vragen	infosessie interviews workshops	lid projectgroep	maandelijks	PPT-presentatie berichten	projectleider
9	De hele organisatie	Informeren over de voortgang van het project	newsletter intranet interne krant	dienst COM	maandelijks	bericht artikel	sponsor
10 Einde project	Overlegcomité	Voorstellen van het actie- en implementatieplan	vergadering	projectleider	na mandaat directie- comité voor uitvoering	PPT-presentatie	sponsor
11	Doelgroepen	Informeren over implementatie project	inforegadering newsletter	lid projectgroep	na validatie uitvoering	PPT-presentatie bericht	sponsor
12	De hele organisatie	Informeren over implementatie project	intranet newsletter communicatie	dienst COM	na validatie uitvoering	bericht artikel	sponsor



Werkmiddel 5

CHECKLIST VAN INTERNE EN EXTERNE PARTNERS IN DE PROJECTGROEP

Dit document geeft een overzicht van de personeelsleden die in de projectgroep kunnen zetelen.

	JA	NEEN
1. De projectgroep bestaat uit:		
Personeelsleden representatief voor het personeel en de organisatie		
Afgevaardigden hiërarchische lijn		
Afgevaardigden management		
Afgevaardigden interne/externe of gemeenschappelijke dienst voor preventie en bescherming op het werk		
Afgevaardigden sociale dienst		
Externe deskundigen		
Afgevaardigden van vakorganisaties		
2. Lijst met mogelijke interne deelnemers:		
Afgevaardigde van het management en/of hiërarchische lijn		
Afgevaardigde van de stafdienst P&O / personeelsdienst		
Vormingsverantwoordelijke		
Afgevaardigde van de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk		
Afgevaardigde van de communicatiedienst		
Afgevaardigde van het veiligheidspersoneel		
Afgevaardigde sociale dienst		
Afgevaardigde(n) van de vakorganisaties		
Andere		
3. Lijst externe deelnemers:		
Afgevaardigde externe of gemeenschappelijke dienst voor preventie en bescherming op het werk		
Externe deskundige op het vlak van agressiebeheersing		
Afgevaardigde Rode Kruis		
Andere		
- bvb. Afgevaardigde van de gebruikers/klanten		
-		
-		

Werkmiddel 6

VOORTGANGSRAPPORT

Het doel van dit document bestaat erin een overzicht te geven van de vooruitgang die het project tot vandaag heeft gemaakt, van de totale situatie waarin het project zich bevindt. Het document stelt ook voldoende informatie ter beschikking op basis waarvan het management/eventueel de stuurgroep kan beslissen over de volgende stappen in het project.

Dit document kan bij elke stap worden gebruikt.

Naam van het project:			
Begrotingsja(a)r(en):			
Project ID:			
	Voornaam	Naam	Contactgegevens (Tel & e-mailadres)
Sponsor:			
Budgethouder:			
Projectleider:			

Opgesteld door:		
Datum:		
Rapportageperiode:	Beinddatum	Einddatum

Te vermelden:

- + OK, geen problemen
- +/- Probleem, maar zonder dat planning en/of eindresultaat in gevaar komt
- Probleem en corrigerende actie is noodzakelijk

Stand van zaken:

Projectvoorstel	Projectplan	Planning	Milestones

Basisindicatoren:

Budget	Kwaliteit	Risico	Organisatie

Problemen en aandachtspunten:

Nr.	Beschrijving probleem of aandachtspunt	Voorgestelde corrigerende actie	Verantwoordelijke

Belangrijkste verwezenlijkingen voorbije periode:

Nr.	Stap	Belangrijkste verwezenlijkingen van de voorbije periode

Geplande activiteiten voor de volgende periode:

Nr.	Stap	Geplande activiteiten voor de volgende periode



Werkmiddel 7

EVALUATIEFICHE STAP 2

Deze checklist helpt na te gaan of alle substappen van stap 2 zijn uitgevoerd.

	JA	NEEN
Zijn de leden van de projectgroep gekend?		
Is de projectleider of de coördinator van de projectgroep aangeduid?		
Zijn het doel en de missie van de projectgroep gekend?		
Zijn de rollen en verantwoordelijkheden van de leden van de projectgroep duidelijk omschreven?		
Is er een projectfiche opgesteld?		
Is de projectfiche goedgekeurd door het management?		
Zijn andere organen in de organisatie op de hoogte van de doelstellingen van dit project?		
Is de vergaderfrequentie van de projectgroep vastgesteld?		
Is er een verslaggever aangesteld?		
Is er een communicatieverantwoordelijke aangesteld?		
Zijn er afspraken gemaakt rond de rapportering naar		
- het management?		
- het overlegcomité?		
- de eventuele doelgroep?		
- de hele organisatie?		
Verloopt het project volgens plan?		
Te ondernemen acties:		
-		
-		
-		

Stap 3

BRENG HET AANBOD EN DE NODEN IN KAART

3.1. Doelstellingen

- De (bestaande) noden en behoeften inventariseren op basis van een risicoanalyse.
- Een mandaat bekomen van het management om een agressiebeheersplan uit te werken.

3.2. Situering

De algemene principes van het welzijnsbeleid verplichten iedere werkgever een risicoanalyse uit te voeren. Deze risicoanalyse gebeurt op het niveau van de organisatie, op het niveau van elke groep van werkposten of functies en op het niveau van het personeelslid.

Het personeelslid heeft immers recht op een veilige en aangename werkomgeving, een uitgewerkte functieomschrijving, heldere procedures en degelijke ondersteuning. Een risicoanalyse identificeert alle eventuele risico's. De risicoanalyse gebeurt in teamverband met alle actoren.

Preventie: een gewoonte en een noodzakelijk beleid.

Preventie is een wezenlijke noodzaak: zij bestaat uit een terugkerende analyse van de risico's, waarbij ook de ongevallen die zich voordoen, in beschouwing worden genomen.

3.3. Werkwijze

3.3.1. Voer een risicoanalyse uit en verzamel beschikbare gegevens uit bestaande bronnen

Via de risicoanalyse kunnen de verschillende onderdelen van een beleid voor agressiebeheersing in kaart worden gebracht:

- primaire preventie: maatregelen op het vlak van de organisatie, de dienstverlening, de hardware en het personeel;
- secundaire preventie: maatregelen met betrekking tot het moment van het incident;

- tertiaire preventie: maatregelen met betrekking tot de opvolging en de ondersteuning van het incident;
- de communicatie;
-

Voor meer informatie over de risicoanalyse:

- Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, Ernest Blerotstraat 1, 1070 Brussel, tel. 02. 233.41.11, fax 02.233.44.88, e-mail: fod@werk.belgie.be.
- De risicoanalyse, een publicatie van de Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, mei 2009, <http://www.werk.belgie.be>.

Niet alleen de risicoanalyse maar ook het jaarverslag of het register van feiten kunnen belangrijke informatie bevatten (zie ook stap 1).

Ga actief op zoek naar informatie via alle actoren: cijfers over het absentisme en het verloop van het personeel, het aantal arbeidsongevallen, de exitgesprekken, ... kunnen een indicatie geven. Ook informatie uit gesprekken met de arbeidsgeneesheer, de preventieadviseur of de hiërarchische lijn kunnen helpen.

3.3.2. Verwerk de verzamelde gegevens

Verwerk de bekomen gegevens in een resultatentabel om een overzicht te krijgen als voorbereiding op de analyse en de uitwerking van een agressiebeheersplan (actieplan).

Duid aan wat de positieve punten zijn waar al wordt aan gewerkt, wat de punten zijn waar er verbetering nodig is en wat de knelpunten zijn.

3.3.3. Analyseer en rapporteer

Stel een bondig rapport van de resultaten op. Het rapport en de resultaten worden voorgesteld aan de leden van de projectgroep, aan eventuele andere overlegstructuren en aan het management.

De projectgroep bespreekt de resultaten met het doel een actieplan op te stellen voor het invoeren van een beleid voor agressiebeheersing.

Op basis van de resultaten moet de projectgroep een mandaat vragen aan het management om een actieplan "agressiebeheersing" uit te werken.

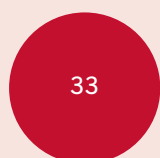
Stap 3 – Samengevat

- Voer een risicoanalyse uit om de risico's, de knelpunten en de behoeften te identificeren, nu duidelijk is wie de coördinatie van het nieuwe beleid voor agressiebeheersing op zich neemt.
- Doe de risicoanalyse op het niveau van de organisatie, op het niveau van elke groep van werkposten of functies en op het niveau van het personeelslid.
- Verwerk de resultaten van de risicoanalyse in een resultatentabel, waarover een rapport wordt opgesteld door de projectgroep.
- Stel dit rapport voor aan het management en het bevoegde overlegcomité.
- Zorg voor een mandaat van het management voor de verdere uitwerking van een effectief beleid voor agressiebeheersing.

3.4. Werkmiddelen

Werkmiddel 8 somt mogelijke problemen op die zich kunnen voordoen op het vlak van organisatie, procedure, hardware, dienstverlening, personeel en register van feiten. Deze screeningslijst is niet volledig, maar kan een beeld geven van de te ondernemen acties en de daaraan verbonden risico's.

Werkmiddel 9 evalueert stap 3.



Werkmiddel 8

SCREENINGSLIJST

Dit document screent de mogelijke problemen op het vlak van organisatie, procedure, hardware, personeel, dienstverlening en register van feiten, die acties gebieden en risico's veronderstellen.

De algemene principes van het welzijnsbeleid verplichten elke werkgever een risicoanalyse uit te voeren. Deze risicoanalyse gebeurt op het niveau van de organisatie, op het niveau van elke groep van werkposten of functies en op het niveau van het personeelslid. Zij identificeert alle eventuele risico's. De analyse gebeurt in teamverband met alle actoren.

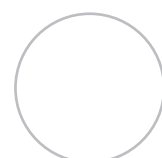
Basisvragen risicoanalyse:

- Welke dienstverlening wensen wij uit te bouwen?
- Welke kwalificaties dienen de personeelsleden te bezitten?
- Zijn er duidelijke richtlijnen in geval van agressie?
- Welke behoeften zijn er voor een klantvriendelijke dienstverlening?
- Welke afspraken zijn nodig voor een optimale dienstverlening?
- Hoe groot is het gevaar op agressie?
- Welke soorten agressie kunnen er zich voordoen?
- Tot welke doelgroepen behoren onze klanten?
- Hoeveel bezoekers worden er gemiddeld per dag verwacht?
- In welke buurt is het gebouw gelegen?
- Waar worden de ruimten voor het publiek ingericht?
- Hoe is het gebouw geconcipeerd?

Met behulp van de onderstaande screeningslijst (niet-exhaustieve lijst) heeft u een leidraad om een analyse op het vlak van de organisatorische, technische, HR- en veiligheidsvoorzieningen uit te voeren.

	Niet van toepassing	OK	Actie nodig	Risico Ja/Neen
Organisatorische en procedurele aspecten				
Taakomschrijving				
Er zijn duidelijke afspraken over de uit te voeren taken				
De medewerker heeft steeds steun in 2° lijn. (hiërarchische lijn, andere medewerker)				
Er is een infolijn voor de klant				
Er is een infolijn voor de medewerker				
Toegangsbeheer				
Een goed beleid op het vlak van het beheer van de toegang is nodig om de waarde van bouwkundige maatregelen en technische beveiligingsmiddelen te behouden				
De toegang tot het gebouw wordt gecontroleerd				

	Niet van toepassing	OK	Actie nodig	Risico Ja/Neen
De toegang tot het gebouw of gedeelten ervan, is uitsluitend toegestaan aan personen die een legitieme reden hebben om daar aanwezig te zijn				
De receptie beschikt over een actuele lijst van personen die toegang hebben tot het gebouw				
Er is terughoudendheid over het verstrekken van informatie over de aanwezigheid van personen aan derden				
Er wordt gewerkt met een bezoekers-registratiesysteem (pasjessysteem); bezoekers, leveranciers en klanten worden ingeschreven				
Het is duidelijk wie verantwoordelijk is voor de uitgifte van de pasjes				
De toegangspasjes hebben verschillende autorisatieniveaus zodat bezoekers alleen toegang krijgen tot voor hen zinvolle ruimtes				
Er is afgesproken of deuren wel of niet vrij toegankelijk zijn				
Alle ruimtes die niet in gebruik zijn, worden afgesloten				
Bezoekers en leveranciers worden opgehaald van en teruggebracht naar de receptie door de ontvangende partij opdat ze niet gaan rondlopen in het gebouw				
Aanvullende procedures				
Zeer bepalend voor de veiligheid is ook het veilig (kunnen) werken in het gebouw				
Het gebouw zelf wordt goed onderhouden. Gebreken aan glas, sloten, verlichting en alarminstallaties worden direct gerepareerd, graffiti wordt verwijderd				
Er zijn instructies of procedures voor: <ul style="list-style-type: none"> • Toegangscontrole • Bommelding • Visitatie • Sleuteluitgifte (sleutelregister, tekenen voor ontvangst) 				
De binnendeuren in het gebouw worden na werktijd afgesloten				
Er is een rondecontrolesysteem				
De alarmopvolging bij inbraak- en/of hulpverleningsmeldingen is adequaat geregeld				
De wettelijk verplichte EHBO-trommel is aanwezig	Altijd verplicht			



	Niet van toepassing	OK	Actie nodig	Risico Ja/Neen
Zowel medewerkers als klanten krijgen duidelijke informatie over de veiligheidsvoorzieningen				
Medewerkers zijn geïnformeerd over de manier waarop zij verdachte personen of activiteiten moeten melden				
Personen die in een beveiligde omgeving werken, beschikken over sleutels, badgetoegang				
De wachttijden voor bezoekers/klanten zijn niet onnodig lang				
Er bestaat een ontzettingsprotocol voor medewerkers en voor klanten die worden bedreigd of aangevallen				
Assistentie is snel aanwezig als dat nodig is				
Er zijn afspraken gemaakt en er zijn mogelijkheden om klanten te scheiden als de rust en veiligheid van de medewerker, andere klanten daarom vragen				
Werken op verplaatsing				
Medewerkers krijgen training in het herkennen van en omgaan met mogelijke dreigende situaties				
Medewerkers weten welke voorzorgsmaatregelen zij moeten nemen als zij een bezoek/controle moeten afleggen waarbij sprake is van een verhoogd agressierisico				
Medewerkers gaan niet op bezoek/controle bij klanten met een agressief verleden maar laten deze mensen naar een veilige omgeving komen				
De werkroosters zijn zo opgebouwd dat bij risicovolle bezoeken/controles assistentie aanwezig is				
De medewerker kan alarm slaan en assistentie inschakelen als een situatie dreigt te escaleren				
Medewerkers letten op de zaken die ze bij zich dragen en de mogelijke risico's die daarmee samenhangen (Bijvoorbeeld: ze dragen geen stropdas of dure sierraden en nemen weinig geld mee)				

	Niet van toepassing	OK	Actie nodig	Risico Ja/Neen
De medewerker kan bij bezoeken/controles altijd zelf direct contact opnemen met de organisatie (Bijvoorbeeld door middel van een mobiele telefoon of elektronisch alarm)				
Er zijn afspraken gemaakt over de bezetting van de toestellen waar de alarmnummers op uitkomen				
Er zijn speciale werkafspraken gemaakt:				
• voor het werken in de avond en nacht				
• over het werken met bepaalde klanten				
• voor het werken in bepaalde wijken				
• over bepaalde routes en de begeleiding op die routes				
Een medewerker kan altijd gelokaliseerd worden doordat medewerkers vooraf aangeven welke adressen ze bezoeken. Wie van dit schema afwijkt, meldt dit telefonisch				
Er zijn samenwerkingsafspraken met de politie of andere diensten, voor het geval er zich incidenten of calamiteiten voordoen				
Aspecten met betrekking tot de hardware				
Omgevingsfactoren				
De organisatie ligt niet op een afgelegen (industrie)terrein				
Er is in de omgeving van het gebouw voldoende sociale controle				
Bereikbaarheid				
Het gebouw is goed bereikbaar met het openbaar vervoer				
De route van en naar het gebouw is goed bewegwijzerd				
Overzichtelijkheid				
Op de route van het gebouw naar de parkeerplaats/bushalte zijn geen plaatsen waar belagers zich kunnen schuilhouden				
's Avonds en 's nachts is de buitenverlichting voldoende				
Onderhoud				
Het hekwerk om het gebouw en de poorten zijn in orde				
Het terrein is goed onderhouden, zowel de bestrating als de begroeiing				
Het terrein is schoon				

	Niet van toepassing	OK	Actie nodig	Risico Ja/Neen
Faciliteiten				
Er is voldoende parkeergelegenheid voor medewerkers en bezoekers				
De fietsenstalling is goed bereikbaar, verlicht en afsluitbaar				
De toegang tot het gebouw				
De ingang				
Er is één centrale ingang				
De ingang is goed verlicht				
De ingang tot het gebouw is van buiten goed zichtbaar				
Aan de ingang zijn specifieke veiligheidsvoorzieningen zoals badgelezer, metaaldetector,...				
De receptie				
Er is een duidelijk aangegeven receptie en/of ontvangstbalie				
De receptie is permanent bezet				
De receptionist kan de ingang goed overzien				
Er is een diepliggende klantenbalie zodat er een fysieke barrière ontstaat tussen het mogelijke risico (de klant) en de receptionist				
Er liggen geen voorwerpen op de balie die als slag-, steek- of gooiwapen kunnen worden gebruikt				
De receptieruimte/balie is afsluitbaar en heeft een vluchtweg				
De receptieruimte/balie heeft een alarmeringssysteem				
Er wordt bij de ingang en bij de receptie aan het publiek duidelijk gemaakt dat er geen aantrekkelijke zaken zoals geld, drugs en medicijnen aanwezig zijn				
De receptieruimte/balie is beveiligd met slagvast glas				
De receptie beschikt over specifieke veiligheidsvoorzieningen om bezoekers te controleren				
De toegankelijkheid van het gebouw				
Andere in- en uitgangen worden via cameratoezicht (CCTV) of andere detectiesystemen voortdurend geobserveerd				

	Niet van toepassing	OK	Actie nodig	Risico Ja/Neen
Er is een fysieke scheiding tussen publiektoegankelijke en publiekgesloten ruimtes ('compartimentering')				
Er is één personeelsingang die uitsluitend toegankelijk is voor het personeel				
De ruimten in het gebouw				
Algemeen				
Er is een duidelijke scheiding tussen ruimtes voor klanten en ruimtes voor personeel				
Het gebouw is gescreend op onoverzichtelijke plekken waar risico op ongewenst gedrag of agressie aanwezig is (donkere fietskelders, smalle gangen, krappe kopieerruimtes, slecht verlichte delen)				
Deze onoverzichtelijke ruimtes zijn afsluitbaar				
Er is cameratoezicht in deze ruimtes				
Er wordt regelmatig gesurveilleerd in deze ruimtes				
Er zijn gebogen spiegels in deze ruimtes waardoor afgelegen hoeken en onoverzichtelijke situaties overzichtelijk gemaakt worden				
Er is in het gebouw een zone met 'veilige kamers'				
Het gebouw beschikt over een cool-downruimte (aparte ruimte waar agressieve klanten tot rust kunnen komen)				
Er is een scheiding tussen sanitaire ruimtes voor personeel en klanten/publiek				
Er is een duidelijk herkenbare signalisatie aanwezig				
In de publieksruimten wordt er gewerkt met antivandalisme materiaal				
De publieksruimte beschikt over een goede akoestiek				
De wachtruimte				
De wachtruimte is niet vrij toegankelijk				
In de wachtruimte zijn geen zware en/of scherpe voorwerpen die als wapen kunnen worden gebruikt				
Via affichering en infoborden wordt het publiek duidelijk geïnformeerd				
De personeelsruimte				
De personeelsruimte is afsluitbaar				



	Niet van toepassing	OK	Actie nodig	Risico Ja/Neen
De personeelsruimte is voorzien van een alarm of externe telefoonlijn				
De bezoekersruimte en de spreekkamer				
Er is voldoende toezicht op de spreekkamers en de bezoekersruimte				
De spreekkamers en bezoekersruimtes liggen niet in publiekstoegankelijk gebied				
De spreekkamer beschikt over een tweede, altijd toegankelijke uitgang (vluchtweg)				
De spreekkamer is uitgerust met een paniekknop of alarmsysteem				
In de spreekkamer zijn geen zware en/of scherpe voorwerpen aanwezig die als wapen kunnen worden gebruikt				
De spreekkamer is ingericht met breed en zwaar meubilair dat niet makkelijk te verplaatsen is				
De beeldschermen daar zijn aan het bureau vastgemaakt				
Het meubilair in de spreekkamer is zo geplaatst dat medewerkers niet klem gezet kunnen worden				
De bezoekersruimte en spreekkamers hebben een prettige sfeer door de aankleding en kleurstelling (zachte, warme kleuren)				
De conciërgewoning				
De conciërgewoning is van binnen uit afsluitbaar				
De conciërgewoning is voorzien van een alarm of externe telefoonlijn				
De deur heeft een 'spionnetje'				
Vanuit de woning is cameratoezicht op de in- en uitgangen mogelijk				
Aspecten met betrekking tot de dienstverlening				
Het onthaal				
Het onthaal is op meerdere niveaus georganiseerd volgens het onderwerp van het bezoek				
De dienst onthaal functioneert als continudienst				
De personeelsleden van de dienst onthaal nemen onderbrekingen op verschillende momenten				
De personeelsleden van de dienst onthaal kunnen na elke werkdag een debriefing houden				

	Niet van toepassing	OK	Actie nodig	Risico Ja/Neen
De aanpassing aan de bezoekerstoestroom				
De organisatie regelt de toeloop van bezoekers, zij past zich aan door voldoende personeelsleden ter beschikking te stellen om de toestroom te beantwoorden				
De organisatie voorziet informatieve panelen die de openingsuren en de spitsuren weergeven				
De organisatie voorziet de opening van bijkomende loketten				
Vermindering van de wachttijden van het publiek				
De organisatie vermindert het aantal tussenkomsten van de klanten/het publiek				
De organisatie vermindert de complexiteit van de tussenkomsten van de klanten/het publiek				
De organisatie gebruikt een steward om de klanten naar een ander loket te verwijzen				
De organisatie voorziet "snelle" loketten of loketten "zonder wachttijden" voor bepaalde verrichtingen				
De organisatie voorziet een wisseling van het personeel tussen de posten die in direct contact staan met het publiek en de andere posten om op de meest efficiënte wijze te beantwoorden aan de verwachtingen van het publiek				
Informatiedienst				
De Informatiedienst aan de klanten is continu toegankelijk van 8.00 tot 17.00 u.				
In de Informatiedienst werken steeds dezelfde personen				
Informatie aan de klanten				
De schriftelijke informatie naar de klanten is duidelijk verwoord				
De schriftelijke informatie aan de klanten is volledig				
De schriftelijke informatie aan de klanten is eenvormig verwoord				
De schriftelijke informatie aan de klanten is verstaanbaar verwoord (bijvoorbeeld: geen referentie naar artikelen van een wet, ...)				
De schriftelijke informatie aan de klanten bevat de naam van de dossierbeheerder, zijn telefoonnummer, de uren waarbinnen contact kan opgenomen worden				
De mondelinge informatie aan de klanten is duidelijk verwoord				



	Niet van toepassing	OK	Actie nodig	Risico Ja/Neen
De mondelinge informatie aan de klanten is volledig				
De mondelinge informatie aan de klanten is eenvormig verwoord				
Telefooncentrale				
De organisatie heeft een telefonisch volgsysteem (taalkeuze, keuze van de dienst, ...)				
Procedure bij klachten				
Er bestaat een klachtenprocedure binnen de organisatie				
De procedure is gekend bij de klanten				
Identificatie van de personeelsleden				
De personeelsleden zijn herkenbaar (door het dragen van een badge, een uniform, ...)				
Organisatie van het werk				
De organisatie voorziet in een vervanging bij de afwezigheid van een personeelslid				
De organisatie beschikt over een duidelijk organigram – ieder personeelslid weet « wie wat doet »				
Verwijzingen				
De aangebrachte verwijzingen in de onthaal- of de dienst ruimten zijn duidelijk zichtbaar				
De aangebrachte verwijzingen in de onthaal- of de dienst ruimten zijn niet dubbelzinnig				
De verwijzingen in de onthaal- of de dienst ruimten zijn in een duidelijke taal aangebracht				
Aspecten met betrekking tot het personeel				
De aanwerving				
De organisatie voorziet een informatiesessie voor de selectie van de kandidaten				
De organisatie voorziet een gedetailleerde functiebeschrijving met vermelding van de risico's verbonden aan de uitoefening van de functie				
Het gezochte profiel houdt rekening met bepaalde bekwaamheden of kenmerken (bijvoorbeeld: stressweerstand, tolerantie, ...)				
De organisatie heeft het gezochte profiel gedefinieerd rekening houdende met de risico's				
De organisatie voorziet een onthaaltraject voor de nieuwe personeelsleden				

	Niet van toepassing	OK	Actie nodig	Risico Ja/Neen
De vorming				
De organisatie geeft de personeelsleden de mogelijkheid om een vorming over stressbeheer te volgen				
De organisatie geeft de personeelsleden de mogelijkheid om een vorming over agressiebeheersing te volgen* * met prioriteit voor de personeelsleden in contact met publiek				
De organisatie geeft bepaalde personeelsleden de mogelijkheid om zich te vormen over slachtofferhulp* * (personeelsleden van de Sociale Dienst, vertrouwenspersonen, ...)				
Coaching				
De organisatie stelt het peterschap van nieuwe personeelsleden voor				
De organisatie stelt een "coaching " voor personeelsleden voor die terugkeren na een lange periode van afwezigheid				
Informatie				
De organisatie informeert zijn personeelsleden over arbeidsreglement en procedures (bijvoorbeeld: waar hulp vinden in geval van agressie op het werk)				
Organisatie				
De organisatie zorgt dat er voldoende personeelsleden worden tewerkgesteld				
De organisatie waakt over het respect van de werkuren voor iedere post				
De organisatie beschikt over een deontologische code				
De organisatie houdt het register van feiten gepleegd door derden bij				
De organisatie definieert de deskundigheid van elkeen over nazorg (personeelsdienst, vertrouwenspersoon, arbeidsgeneesheer, ...)				
De organisatie geeft de personeelsleden de mogelijkheid zich te ontspannen op de werkvloer				
De organisatie stelt een systeem van evaluatie van de personeelsleden voor				
Aspecten met betrekking tot het register van feiten				
Register				
De organisatie heeft een register van feiten door derden				
Inhoud				
Het register bevat een beschrijving van de feiten				



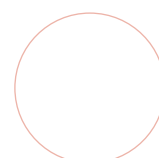
	Niet van toepassing	OK	Actie nodig	Risico Ja/Neen
Het register vermeldt de aard van de feiten (geweld, pesterijen, ongewenst seksueel gedrag op het werk)				
In het register staan de data van de feiten				
De identiteit van de werknemer wordt niet vermeld				
Bewaring				
Het register wordt bijgehouden door:				
• de vertrouwenspersoon				
• de bevoegde preventieadviseur				
• 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				
Het register is een preventiedocument en dient 5 jaar bewaard te worden				
Bij een elektronische vorm is de beveiliging verzekerd				
Toegankelijkheid				
Enkel de werkgever, de vertrouwenspersoon en de bevoegde preventieadviseur hebben toegang tot het register				
Het register wordt ter beschikking gehouden van de met toezicht belaste ambtenaar				
Procedure				
Er is een duidelijke, eenvoudige procedure om feiten te melden				
De werknemers kennen de procedure				
De werknemers zien het belang in van de melding van ieder feit				
Meldingsformulier				
Er is een uniform meldingsformulier (al dan niet elektronisch)				
Het meldingsformulier bevat alle nuttige informatie voor het register en voor het nemen van collectieve maatregelen				
Het meldingsformulier biedt de mogelijkheid persoonsgegevens in te vullen voor individuele opvolging en nazorg				
Het meldingsformulier vermeldt expliciet dat de persoonsgegevens enkel worden gebruikt voor opvolging, nazorg of extra informatieve vragen over de feiten				

Werkmiddel 9

EVALUATIEFICHE STAP 3

Deze checklist helpt na te gaan of alle substappen van stap 3 zijn uitgevoerd.

	JA	NEEN
Is een risicoanalyse uitgevoerd?		
Zijn de resultaten verwerkt in een resultatentabel?		
Zijn de punten aangeduid		
- waar al wordt aan gewerkt?		
- waar actie nodig is?		
- waaraan een risico is verbonden?		
Is een rapport over de resultaten opgesteld?		
Zijn het rapport en de resultaten besproken in de projectgroep?		
Is het rapport met de resultaten voorgelegd aan het management?		
Is er een mandaat bekomen voor de uitwerking van een beleid voor agressiebeheersing?		
Verloopt het project volgens plan?		
Te ondernemen acties:		
-		
-		
-		





Stap 4

WERK EEN BELEID VOOR AGRESSIEBEHEERSING UIT

4.1. Doelstellingen

- Een agressiebeheersplan ontwikkelen ter verbetering van het welzijn op het werk;
- Met beschrijving van de doelstellingen, doelgroep(en) en interventies;
- Met aanduiding van de prioriteiten en hun uitvoering op korte en lange termijn.

4.2. Situering

In deze stap gaat het om het bepalen van de (haalbare) doelen op basis van de gegevens verzameld in stap 3, het vaststellen van de te ondernemen acties en de op te nemen verantwoordelijkheden. Dit alles wordt vastgelegd in een geschreven agressiebeheersplan of actieplan.

Het algemene doel van het agressiebeheersplan is het welzijn op het werk te stimuleren door o.a. een aangename werkomgeving te creëren. Personeel is kapitaal voor de organisatie, personeel dat met agressie kan omgaan is dus belangrijk voor de organisatie. Concrete doelstellingen op korte en lange termijn worden vastgesteld, goed te keuren door het management.

Stap 4 vormt de basis voor het in stap 5 uit te werken implementatieplan.

4.3. Werkwijze

4.3.1. Plan realistisch en op maat van de organisatie: enkele principes

Op maat: iedere organisatie heeft een andere structuur. Hou rekening met deze structuur en met de verschillende doelgroep(en) waarvoor de acties worden uitgewerkt.

Interactief: betrek zo veel mogelijk geïnteresseerden uit de doelgroepen bij de planning, implementatie en evaluatie. Verzamel gemotiveerde personeelsleden om door middel van discussieforums, informatieve bijeenkomsten en interactieve activiteiten ideeën te vergaren voor acties.

Praktisch: zorg voor duidelijke en toegankelijke informatie en gebruiksvriendelijke tools en tips.

4.3.2. Stel het agressiebeheersplan (actieplan) op

Gebruik de gegevens verzameld in stap 3 en zet deze uit in een schema. Uit die gegevens volgt een actieplan, aangevuld met praktische tools en tips.

Het actieplan of agressiebeheersplan omvat een reeks goed georganiseerde acties die ondersteuning bieden voor de duidelijk omschreven doelgroep(en). De vraag of de acties voldoen aan de noden van de doelgroep(en) dient bij de opmaak ervan permanent te worden gesteld.

Een agressiebeheersplan bestaat uit meerdere componenten:

- de primaire preventie: de proactieve preventiemaatregelen die risico's voorkomen op het vlak van de organisatie, de dienstverlening, de hardware, het personeel;
- de secundaire preventie: de preventiemaatregelen die schade voorkomen op het moment van het incident;
- de tertiaire preventie: de preventiemaatregelen die schade beperken, zijnde maatregelen op het vlak van nazorg en ondersteuning na een incident of voorval;
- de te nemen acties om deze preventiemaatregelen uit te voeren;
- de communicatie rond de preventiemaatregelen en de acties (infosessies, brochures, folders, newsflash, ...);
- ...

In elk onderdeel van het agressiebeheersplan worden afspraken gemaakt over:

- de doelstellingen, de interventies;
- wie wat, hoe en wanneer doet;
- de planning op het vlak van tijd, kosten, uitvoering, ruimte, ... ;
- de verwachte resultaten;
- de evaluatie van de acties;
- wat op korte en wat op lange termijn wordt verwezenlijkt;
- hoe de communicatie verloopt;
- hoe en wanneer het plan wordt bijgestuurd.

4.3.3. Leg het voorstel van agressiebeheersplan voor aan het management

Eens de projectgroep een voorstel tot plan heeft uitgewerkt, wordt het voorgelegd voor commentaar en goedkeuring aan het management. Als het management bemerkingen heeft, zoekt de projectgroep oplossingen en doet de nodige aanpassingen. Hierna wordt het aangepaste voorstel opnieuw voor goedkeuring voorgelegd.

Informeert alle betrokkenen (directie, projectgroep, doelgroep(en), interne/externe preventiedienst, stafdienst P&O/personeelsdienst, overlegcomité, ...) over de geplande acties en geef feedback over de keuze van de acties.

Stap 4 – Samengevat

- Stel een realistisch en op maat gemaakt agressiebeheersplan (actieplan) op.
- Vul de te ondernemen acties en verantwoordelijkheden in.
- Bouw de nodige flexibiliteit in het agressiebeheersplan in.
- Bepaal de prioriteiten zowel op korte als op lange termijn vooraleer de concrete acties van start gaan. Hierbij worden de (haalbare) doelen geformuleerd, op basis van de gegevens uit stap 3.
- Leg het agressiebeheersplan ter goedkeuring voor aan het management.
- Informeert het bevoegde overlegcomité, de eventuele doelgroepen en de hele organisatie over de geplande acties.

4.4. Werkmiddelen

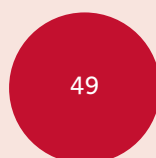
Werkmiddel 10 is een vereenvoudigd voorbeeld van agressiebeheersplan, opgesteld op basis van een verklaring van een slachtoffer van agressie.

Werkmiddel 11 beschrijft de mogelijke gevolgen van een incident of voorval van agressie en benadrukt het belang van de opvang en ondersteuning van de slachtoffers van agressie. Het geeft een overzicht van de verschillende fases in de opvang / nazorg en somt de belangrijkste actoren op die een rol kunnen spelen in de opvolging van een incident of voorval van agressie.

Werkmiddel 12 beschrijft de te volgen procedure bij een incident of voorval van agressie.

Werkmiddel 13 is het meldingsformulier externe geweldpleging, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag

Werkmiddel 14 evalueert stap 4



Werkmiddel 10

VOORBEELD VAN AGRESSIEBEHEERSPLAN

Dit document is een vereenvoudigd voorbeeld van actieplan, opgesteld op basis van een verklaring van een slachtoffer van agressie. De opgestelde verklaring is zuivere fictie.

Verklaring van een personeelslid – slachtoffer van agressie

“Het gesprek verliep van in het begin in een gespannen sfeer... de klant, de heer L..., kwam te laat voor het gesprek. Toen ik daarover een opmerking maakte, begon hij me te beledigen (de rotzak) en zei hij dat hij een uur geduldig in de lawaaierige wachtzaal had gewacht, waar het ontzettend warm was en er op de koop toe niks te drinken was (de drankenautomaat was stuk)... Hij vond dat hij als een beest werd behandeld. Toen ik het gesprek begon, voelde ik me niet op mijn gemak. Ik had de indruk dat hij zat te wachten tot ik iets verkeerd zou zeggen om er zich dan op te storten.

Ik moest hem uiteindelijk zeggen dat zijn dossier niet in orde was, en ik heb hem een negatieve beslissing moeten medelen: een schorsing van de werkloosheidsuitkering van 6 maanden. Toen is hij woedend geworden en heeft hij me uitgescholden, en me zelfs met de dood bedreigd (hij schreeuwde “stuk ongedierte.... ik maak je kapot”). Ik heb geprobeerd hem te kalmeren.

Dan heeft hij de computer die op mijn bureau stond een duw gegeven waardoor die op de grond is gevallen, samen met allerhande dingen die in de buurt stonden (koffietas, klein bureaumateriaal). Ik stond verstijfd van schrik door zijn gewelddadig gedrag. Zoiets heb ik nog nooit meegemaakt. Hij wou me slaan. Ik denk dat ik om hulp heb geroepen. Er zijn verschillende collega's gekomen die geprobeerd hebben om de klant uit te schakelen.

Hij heeft zich echter losgemaakt en is gaan lopen, intussen beledigingen schreeuwend... Hij is het gebouw kunnen ontvluchten.”

Voorstel van actieplan

Resultaat screening	OK – Niet OK	Te ondernemen actie	Prioritair of niet – Te bepalen op basis van de omstandigheden	Kostenanalyse - Beoordeling van de impact op de organisatie
Organisatorische en procedurele aspecten				
Er zijn duidelijke afspraken over de uit te voeren taken	OK	-		
De medewerker kan beroep doen op een tweedelijns ondersteuning	Niet OK	De medewerker denkt om hulp te hebben geroepen Actiesuggestie: Bij een moeilijk gesprek voorzien in de mogelijkheid om een beroep te doen op een hiërarchische meerdere om het gesprek voort te zetten		
Toegangsbeheer				
De toegang tot het gebouw wordt gecontroleerd	Niet OK	De klant heeft ongestoord het gebouw kunnen verlaten Actiesuggestie: Plaatsing camera in wachtzaal en ontvangstruimten		
De medewerkers van het onthaal beschikken over een actuele lijst van bezoekers die toegang hebben tot het gebouw	Niet OK	De naam van de klant was niet doorgegeven aan de medewerkers van het onthaal Actiesuggestie: De lijst van verwachte bezoekers dagelijks aan de medewerkers van het onthaal doorgeven		
Er dient terughoudendheid in acht genomen bij het verstrekken van informatie over de aanwezigheid van de medewerkers in het gebouw	OK	-		

Resultaat screening	OK – Niet OK	Te ondernemen actie	Prioritair of niet – Te bepalen op basis van de omstandigheden	Kostenanalyse - Beoordeling van de impact op de organisatie
Een systeem voor de registratie en ontvangst van bezoekers is noodzakelijk	Niet OK	Het vertrek van de klant kon niet worden gecontroleerd Actiesuggestie: het is wenselijk om een toegangssysteem (ondertekening bezoekerslijst, badges, ...) in te voeren, de bezoekers in de wacht- en ontvangstruimte laten ophalen door medewerkers van het onthaal		
Bijkomende procedures				
Het gebouw is goed onderhouden. Beschadigd of kapot materiaal wordt vlug vervangen	Niet OK	De drankenautomaat was kapot Actiesuggestie: Instructies of procedures uitwerken over de aanwezigheid en de werking van apparaten en materiaal, de schoonmaak (bijvoorbeeld: dagelijks nagaan of apparaten en materiaal goed werken door het schoonmaak- en onderhoudspersoneel)		
De wachttijd voor de klanten is niet te lang	Niet OK	Moest de klant echt wachten? Was hij correct geïnformeerd waar hij moest zijn? Actiesuggestie: Een steward of medewerker van het onthaal kan nuttig zijn om de “stroom van bezoekers” te leiden		
Aspecten van hardware				
Toegankelijkheid van het gebouw				
Het gebouw is goed bereikbaar: de ingang is zichtbaar	OK			

Resultaat screening	OK – Niet OK	Te ondernemen actie	Prioritair of niet – Te bepalen op basis van de omstandigheden	Kostenanalyse - Beoordeling van de impact op de organisatie
De in- en uitgangen worden met camera's of andere detectiesystemen bewaakt	Niet OK	Het vertrek van de klant is niet opgemerkt Actiesuggestie: Er kan worden overwogen om een bewakingscamera te installeren om de in- en uitgangen te bewaken		
De ruimten in het gebouw				
Het gebouw beschikt over een aparte ruimte waar agressieve klanten "tot rust" kunnen komen	Niet OK	De klant heeft zich losgerukt en is gaan lopen, intussen beledigingen schreeuwend Actiesuggestie: Er kan worden voorzien in een cool-downruimte voor agressieve klanten, om uitbarstingen te vermijden		
Wachtzaal en ontvangstruimte				
Er is voldoende toezicht in de wachtzaal en ontvangstruimten	Niet OK	De klant heeft lang in de wachtruimte gezeten Actiesuggestie: Het zou verstandig zijn om een veiligheidsagent te laten patrouilleren in de buurt van de verschillende cruciale plaatsen. Eventueel eerst op te vangen door camerabewaking of door herschikking van de taken medewerkers onthaal (ogen open houden)		
De ontvangstruimte heeft een tweede uitgang die altijd bereikbaar is	Niet OK	De medewerker heeft geen vluchtweg, er is maar één deur Actiesuggestie: De ontvangstruimte moet een tweede deur (uitgang voor medewerker) krijgen		



Resultaat screening	OK – Niet OK	Te ondernemen actie	Prioritair of niet – Te bepalen op basis van de omstandigheden	Kostenanalyse - Beoordeling van de impact op de organisatie
De ontvangstruimte is uitgerust met een alarmsysteem	Niet OK	De medewerker heeft om hulp geroepen Actiesuggestie: de ontvangstruimte moet met een alarmknop worden uitgerust, zodat de medewerker onopvallend een chef, collega, veiligheidsagent of interventieteam kan verwittigen indien hij zich bedreigd voelt		
De computerschermen zijn op het bureau vastgemaakt	Niet OK	De computer en klein materiaal zijn op de grond gevallen Actiesuggestie: Het materiaal van de ontvangstruimte mag niet gemakkelijk “verplaatsbaar” zijn en niet als projectiel dienst kunnen doen: de PC wordt dus idealiter vastgemaakt op het bureau, tevens mag zo weinig mogelijk ander materiaal rondslingeren		
Het meubilair van het lokaal staat zo opgesteld dat het personeel niet wordt ingesloten	Niet OK	Er moet in het bijzonder aandacht worden besteed aan de inrichting van het lokaal Actiesuggestie: Meubilair dient zo te worden opgesteld dat de agressieve klant de medewerker niet kan verwonden of de pas kan afsnijden		

Resultaat screening	OK – Niet OK	Te ondernemen actie	Prioritair of niet – Te bepalen op basis van de omstandigheden	Kostenanalyse - Beoordeling van de impact op de organisatie
De dienstverlening				
De aanpassing aan de stroom van bezoekers	Niet OK	De klant heeft lang gewacht in de wachtzaal Actiesuggestie: Er moet voldoende personeel aanwezig zijn om de stroom van bezoekers op te vangen (zie termijn wachttijd) – Het plaatsen van Informatieborden met openings- en spitsuren		
Persoonlijke aspecten				
De organisatie voorziet een onthaalproject voor de nieuwe personeelsleden die nauw in contact komen met bezoekers	OK	-		
De organisatie geeft bepaalde personeelsleden de mogelijkheid om opleidingen te volgen over omgaan met agressiviteit	Niet OK	De medewerker stond verstijfd van schrik Actiesuggestie: De medewerkers die in contact komen met publiek moeten een degelijke opleiding over agressiebeheersing kunnen volgen om moeilijke situaties het hoofd te kunnen bieden		



Werkmiddel 11

DE NAZORG

Dit document beschrijft eerst het belang van de tertiaire preventiemaatregelen en de gevolgen van agressie voor de slachtoffers. Daarna volgt een overzicht van de verschillende fases in de opvang van slachtoffers. Ten slotte worden de mogelijke contactpersonen voor slachtofferhulp opgesomd.

Bij een geval van agressie is de werkgever verantwoordelijk voor de opvang van de werknemers die er het slachtoffer van zijn. De werkgever staat immers in voor het welzijn van zijn werknemers op de werkplek. Het begrip welzijn dekt onder andere de veiligheid en de gezondheid.

Zelfs als de werkgever preventieve maatregelen heeft getroffen om de risico's op agressie te evalueren en te verlagen, is een geval van agressie mogelijk.

De werkgever moet dan maatregelen nemen om de schade van het agressie-incident bij de werknemer(s) te beperken. Anders gezegd: hij moet voorkomen dat agressie schade teweegbrengt bij de werknemer(s). Zijn optreden situeert zich dan in de tertiaire preventie.

Naargelang van de ernst en de impact van het incident kunnen de gevolgen van agressie immers zeer zwaar zijn. Dat is vooral het geval in situaties waarin werknemers fysiek bedreigd zijn geweest of zich bedreigd hebben gevoeld, en hun gezondheid en veiligheid in het gedrang kwam.

Naast eventuele fysieke aanvallen zijn er ook psychologische aanvallen mogelijk die afhankelijk zijn van de omstandigheden waarin de agressie plaatsvindt, en van de persoonlijke situatie en de omgeving van het slachtoffer op het ogenblik van de agressie.

Posttraumatische stressreacties kunnen onmiddellijk optreden: het slachtoffer kan niet spreken of zich zelfs niet bewegen (psychische shock) of heel opgewonden zijn (schreeuwen, wenen, kermen, willen vluchten). Die toch wel hevige stresssituatie kan langer duren als de traumatiserende voorvallen zich herhalen (beledigingen, vernederingen).

Bij een grote psychologische shock kan de stress meerdere weken of maanden na de agressie aanhouden. Dan wordt van chronische posttraumatische stress gesproken. Die uit zich in een reeks psychologische (herbeleving van het trauma, angst, chronische depressie, overmatig gebruik van kalmerende middelen, zelfmoordpoging...), fysieke (slaapstoornissen, maagproblemen of neurologische problemen) of gedragsgebonden symptomen (zich op het werk storten, dwangmatig gedrag, concentratieproblemen, onverschilligheid, demotivering, vermijdingsgedrag...).

Men kan zich dus makkelijk inbeelden dat agressie negatieve gevolgen kan hebben voor het bedrijf: absentieïsme, demotivering, stress, turnover.

Het is dus van fundamenteel belang dat de werkgever een protocol uitwerkt over hulp aan slachtoffers van agressie, om hen goed op te vangen en hen op de juiste manier op te volgen.

De interventies in het kader van de opvang en opvolging van slachtoffers van agressie beogen steeds de terugkeer naar de “normale” situatie. De duur van de terugkeer naar een normale situatie hangt onder andere af van de kwaliteit van de opvang die het slachtoffer kreeg. Met een psychologische ondersteuning kunnen complicaties of opeenvolgende symptomen als gevolg van agressie vaak worden vermeden.

Belangrijk! Artikel 32quinquies van de welzijnswet van 4 augustus 1996 stelt dat de werkgever erover moet waken dat werknemers die het slachtoffer zijn van agressie door derden een passende psychologische ondersteuning krijgen van gespecialiseerde diensten of instellingen. De werkgever draagt hiervan de kosten (onverminderd de toepassing van andere wettelijke bepalingen).

Verschillende fasen in de opvang van de slachtoffers kunnen worden onderscheiden

Wanneer	Acties
De dag zelf	
1. Onmiddellijk na de feiten	<ul style="list-style-type: none"> • Naar het slachtoffer toe gaan, het slachtoffer opvangen en belangstelling tonen (het slachtoffer heeft nood aan erkenning) • De nodige maatregelen nemen om eventuele verwondingen te verzorgen. Indien nodig contact opnemen met de hulpdiensten • Personen in shock geruststellen, kalmeren (we denken aan getuigen van de agressie) • Luisteren, zonder te oordelen, zonder commentaar te geven op de houding of het gedrag van het slachtoffer op het ogenblik van de feiten • De feiten niet minimaliseren • De slachtoffers langzaam tot de werkelijkheid terugbrengen
2. In de loop van de dag	<ul style="list-style-type: none"> • De naaste familieleden waarschuwen (eventueel de terugkeer naar huis en begeleiding organiseren, eventueel maatregelen nemen voor de kinderen) • Een lijst opstellen van de slachtoffers en aan de stafdienst P&O/directie Human Resources bezorgen, zodat een aangifte van “arbeidsongeval”* kan worden opgesteld • De politie verwittigen (een proces-verbaal opmaken) • Een lokaal ter beschikking stellen aan de politie voor de verhoren • Beschikbaar blijven • De gegevens over de agressie aan de bevoegde diensten bezorgen • Het register van geweldplegingen invullen • Er voor zorgen dat de taken van het slachtoffer door collega’s worden overgenomen
De dag nadien	<ul style="list-style-type: none"> • De collega’s van het (de) slachtoffer(s) precieze informatie geven over de feiten • Informeren over de interventie van de dienst die bevoegd is voor de ondersteuning van de medewerkers-slachtoffers

	<ul style="list-style-type: none"> • De bevoegde dienst een of meerdere rustig en discreet gelegen lokalen ter beschikking stellen voor individuele gesprekken of een collectieve briefing
In de komende dagen	<ul style="list-style-type: none"> • In contact blijven met de medewerker(s)-slachtoffer(s) • De terugkeer naar het werk van het slachtoffer voorbereiden (eventuele aanpassing van de arbeidspost)
In de komende weken	<ul style="list-style-type: none"> • Aandacht besteden aan elke verandering in het gedrag van het slachtoffer (agressiviteit, absentieïsme, afzondering) • Bijzonder aandacht besteden aan kwetsbare personen*

* Er wordt aanbevolen om een “aangifte van arbeidsongeval” in te vullen. Ook al wordt het niet erkend, er moet ergens een spoor terug te vinden zijn in geval van eventuele problemen later.

Als het incident als arbeidsongeval wordt erkend, komt de verzekeraar tussenbeide in de behandelingskosten (bv.: kosten voor medicatie, therapie).

Als het incident niet als arbeidsongeval wordt erkend, draagt de werkgever de kosten van de gespecialiseerde hulp aan het slachtoffer.

* Onder “kwetsbare personen” verstaat men personen die een risicofunctie uitoefenen, die eerder al een traumatische gebeurtenis meemaakten, angstige personen, personen die recentelijk een rouwsituatie meemaakten en ten slotte personen zonder sociale ondersteuning of die beroepsmatig geïsoleerd zijn.

Wie zijn de contactpersonen voor slachtofferhulp?

In het kader van tertiaire preventie legt men in het bijzonder de nadruk op de belangrijke rol die de **hiërarchische lijn** of het **verantwoordelijke personeelslid** moet vervullen. Deze medewerker is verantwoordelijk voor de eerste opvang van het slachtoffer. Het slachtoffer heeft vooral nood aan erkenning van wat hij of zij heeft meegemaakt.

De betrokken contactpersonen in de organisatie zijn verschillend naargelang de omvang en de aard van de taken van de organisatie en de situering van agressie in de organisatie (frequentie, ernst van de geweldplegingen). Als een organisatie herhaaldelijk met ernstige agressie wordt geconfronteerd, kan het immers verstandig zijn om een “disability case manager” aan te stellen.

Enkele contactpersonen en -diensten in het kader van de agressieproblematiek:

- De sociale dienst van de organisatie kan een gespecialiseerde interventie aanbieden. De actoren die daarbij betrokken zijn (sociaal assistenten, psychologen) kunnen een specifieke opleiding hebben gekregen om hulp te bieden aan slachtoffers, en beheersen vooral de tools en technieken voor individuele of collectieve gesprekken en debriefings.

- De stafdienst P&O / personeelsdienst beheert de aangiften van arbeidsongevallen. Die dienst is ook bevoegd voor de reïntegratie van het slachtoffer na een periode van afwezigheid wegens ziekte.
- De preventieadviseur (IDPBW) moet van de geweldplegingen op de hoogte worden gebracht via de aangiften van arbeidsongevallen, om te voorzien in een risicoanalyse (*) a posteriori.
- De juridische dienst van de organisatie kan de nodige steun bieden aan het slachtoffer dat op juridisch vlak stappen wil ondernemen. Daartoe geeft de juridische dienst informatie en advies aan het slachtoffer en volgt de dienst het dossier op van het slachtoffer dat een vordering heeft ingediend.
- Het slachtoffer kan een eenvoudige klacht bij de politie neerleggen.
- Het slachtoffer kan een klacht met burgerlijke partijstelling bij de onderzoeksrechter neerleggen.
- De EHBO'ers van het bedrijf kunnen een medische eerstelijnszorg toedienen in geval van agressie.
- De vertrouwenspersoon (in het kader van het KB van 17 mei 2007) kan een eerstelijns actor zijn in het kader van agressie. Hij/zij neemt de verklaring op in het register van geweldplegingen.
- De arbeidsgeneesheer kan een rol spelen bij de reïntegratie van het slachtoffer na een afwezigheid wegens ziekte. De geneesheer kan, als dit wenselijk is, de werkgever adviseren dat de taak (taken) in het belang van het slachtoffer herzien, geheroriënteerd wordt (worden).
- Gespecialiseerde diensten: slachtoffers moeten een beroep kunnen doen op hulpverleners buiten de organisatie, die hen de nodige steun kunnen bieden: psychologen, psychiaters, victimologen, gespecialiseerde centra. Er kunnen overeenkomsten worden gesloten tussen de werkgever en verschillende gespecialiseerde centra.
- Onder bepaalde voorwaarden kunnen de slachtoffers een beroep doen op het fonds voor de vergoeding van slachtoffers.

(*) Voor meer informatie over de risicoanalyse:

- *Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, Ernest Blerotstraat 1, 1070 Brussel, tel. 02. 233.41.11, fax 02.233.44.88, e-mail: fod@werk.belgie.be.*
- *De risicoanalyse, een publicatie van de Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, mei 2009, <http://www.werk.belgie.be>*

De coördinatoren van verenigingen die hulp verlenen aan slachtoffers van posttraumatische stress zijn terug te vinden onder "Informatie, 2. Nuttige adressen", blz. 88 van deze handleiding.



Werkmiddel 12

PROCEDURE BIJ EEN CRISISSITUATIE

Dit document beschrijft de te volgen procedure (in het kort) bij een fysieke aanranding door een derde.

CRISISSITUATIE : FYSISCHE AANRANDING wanneer de dader extern is (gebruiker van overheidsdienst, leverancier)		Taak van de preventieadviseur/vertrouwenspersoon	
Taak van de rechtstreekse overste		Taak van de preventieadviseur/vertrouwenspersoon	
Onmiddellijk	Daarna		
Trachten de tegenstanders: <ul style="list-style-type: none"> • te scheiden • te kalmeren 	Binnen de 24 uur: Verklaring van feiten van geweld, pesterijen en OSGW invullen Verslag van de feiten via e-mail aan <ul style="list-style-type: none"> • de werkgever (het verantwoordelijke personeelslid) • de preventieadviseur psychosociale aspecten	1. Onmiddellijke emotionele opvang van het (de) slachtoffer(s) De vertrouwenspersonen verwittigen 2. De feiten van geweld op het werk inschrijven in het register	
Bij aanhouden van fysisch geweld, de politie oproepen: 101	Binnen de 10 werkdagen: De door het (de) slachtoffer(s) ingediende aangifte van arbeidsongeval, zo nodig, viseren	Binnen de 8 dagen : <ul style="list-style-type: none"> • Contact opnemen met het (de) slachtoffer(s) van agressie • Informatie geven over gespecialiseerde psychologische ondersteuning 	
Bij verwonding, beroep doen op de plaatselijke EHBO'er(s): naam en tel. aan de valva's	Correctiemaatregelen voorstellen aan de werkgever (het verantwoordelijke personeelslid)	Gedurende maximum 3 maanden, de personeelsleden opvolgen die problemen ondervinden tengevolge de gepleegde gewelddaad.	
In geval van nood, ziekenwagen roepen 100 of 112	Correctiemaatregelen implementeren	De eventueel te nemen correctiemaatregelen aanbevelen De genomen correctiemaatregelen evalueren en de eventuele nodige bijstellingen aanbevelen	

Werkmiddel 13

MODEL VAN MELDINGSFORMULIER EXTERNE GEWELDPLEGING, PESTERIJEN EN ONGEWENST SEKSUEEL GEDRAG

Dit document geeft een korte uitleg over het register van feiten, waarin de verklaringen van externe geweldpleging, pestereien en ongewenst seksueel gedrag worden opgenomen. Daarna volgt een voorbeeld van meldingsformulier.

Het KB van 17 mei 2007 (BS 6 juni 2007) legt de werkgever op om een register bij te houden met verklaringen van de feiten gepleegd door derden (geweld, pestereien en ongewenst seksueel gedrag op het werk).

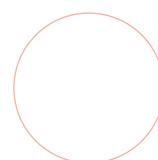
Dit register wordt bijgehouden door de vertrouwenspersoon, de bevoegde preventieadviseur of door de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk indien de bevoegde preventieadviseur deel uitmaakt van een externe dienst en er geen enkele vertrouwenspersoon werd aangewezen.

Het register is een preventiedocument en dient 5 jaar bewaard te worden. Enkel de werkgever, de vertrouwenspersoon en de bevoegde preventieadviseur hebben toegang tot het register. Het wordt ter beschikking gehouden van de met toezicht belaste ambtenaar van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.

De vorm van het register is volledig vrij. Het mag een elektronische vorm aannemen, op voorwaarde dat de beveiliging voldoende verzekerd is.

In het register komt een beschrijving van de feiten (geweld, pestereien of ongewenst seksueel gedrag op het werk) door derden met de data van die feiten. De identiteit van de werknemer wordt niet vermeld. De bedoeling is om een globaal zicht te krijgen op de feiten, ze te analyseren en gerichte maatregelen te nemen. De werkgever kan bijvoorbeeld, op basis van de gegevens uit het register, beslissen om een loket van veiligheidsglas te voorzien. Het register is dus een belangrijk instrument om collectieve preventiemaatregelen te treffen.

De feiten van geweld, pestereien of ongewenst seksueel gedrag kunnen door het personeelslid - slachtoffer worden gemeld via onderstaand meldingsformulier.



Meldingsformulier externe geweldpleging, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag			
Nummer melding, voorafgegaan door laatste twee cijfers jaartal:			
Datum registratie:	ddmmjjjj		
Datum en tijdstip feiten:	ddmmjjjj	uur	
Dienst:			
Locatie (1):			
Functie:			
Incident in het kader van uw taken:	ja/nee (*)		
Gegevens feiten			
Fysiek contact dader	rechtstreeks	ja/nee (*)	
	onrechtstreeks	e-mail	ja/nee (*)
		telefoon	ja/nee (*)
		andere	
Soort	geweld	psychisch	ja/nee (*)
		lichamelijk	ja/nee (*)
	pesterijen	ja/nee (*)	
	ongewenst seksueel gedrag	ja/nee (*)	
Middelen (2)	schelden/vloeken	ja/nee (*)	
	bedreigingen	ja/nee (*)	
	dreigende lichaamstaal	ja/nee (*)	
	seksueel getint gedrag	ja/nee (*)	
	gericht spuwen	ja/nee (*)	
	hinderen bij uitvoering werk	ja/nee (*)	
	discriminerend gedrag	huidskleur	ja/nee (*)
		sekse	ja/nee (*)
		handicap	ja/nee (*)
		andere	
	voorwerpen	meubilair	ja/nee (*)
		mes	ja/nee (*)
		wapen	ja/nee (*)
		andere	
	lichamelijk	duwen/trekken	ja/nee (*)
		bijten/krabben	ja/nee (*)
kopstoot		ja/nee (*)	
wurgpoging		ja/nee (*)	

		vuistslag	ja/nee (*)
		trappen	ja/nee (*)
		andere	
Doel (2)	niets/niemand	ja/nee (*)	
	objecten	ja/nee (*)	
	andere klant	ja/nee (*)	
	personeelslid	ja/nee (*)	
	security	ja/nee (*)	
	andere		
Gevolgen slachtoffer (2)	geen	ja/nee (*)	
	beschadigde voorwerpen	ja/nee (*)	
	voelt zich bedreigd	ja/nee (*)	
	voelt zich vernederd	ja/nee (*)	
	heeft lichte verwondingen	ja/nee (*)	
	heeft nood aan arts	ja/nee (*)	
	opgenomen in het ziekenhuis	ja/nee (*)	
	psychische gevolgen	ja/nee (*)	
	tijdelijk werkonbekwaam	ja/nee (*)	
	andere		
Ondernomen acties (2)	geen	ja/nee (*)	
	gesprek dader	ja/nee (*)	
	interventie chef	ja/nee (*)	
	politie interventie	ja/nee (*)	
		PV nr. van (datum)	
	tussenkoms security	ja/nee (*)	
andere			
Korte beschrijving van de gebeurtenis			
Is er een aangifte van arbeidsongeval?	ja/nee (*)		
Hoe ernstig was het incident volgens u? (1)	helemaal niet ernstig	ja/nee (*)	
	een beetje ernstig	ja/nee (*)	
	middelmatig ernstig	ja/nee (*)	
	ernstig	ja/nee (*)	
	heel ernstig	ja/nee (*)	
	extreem ernstig	ja/nee (*)	

Welke preventie maatregelen stelt u voor? (1)	
Hebt u behoefte aan een nagesprek?	ja/nee (*)
Individuele gegevens	
Naam slachtoffer (1):	
Telefoonnummer (1):	
E-mail (1):	
Aard van het contact (1):	
Anciënniteit in de huidige functie (1):	

Deze informatie blijft vertrouwelijk

(1) *Facultatief: deze informatie is nodig voor de nazorg*

(2) *Ten minste 1 keuze aanduiden*

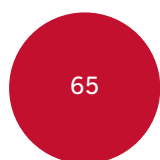
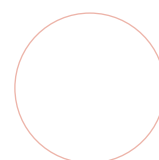
(*) *Schrappen wat niet past*

Werkmiddel 14

EVALUATIEFICHE STAP 4

Deze checklist helpt na te gaan of alle substappen van stap 4 zijn uitgevoerd.

	JA	NEEN
Is een actieplan opgesteld?		
Is bij de opstelling ervan rekening gehouden met		
- primaire preventiemaatregelen?		
- secundaire preventiemaatregelen?		
- tertiaire preventiemaatregelen?		
- maatregelen in het kader van de nazorg?		
Zijn de doelstellingen duidelijk geformuleerd?		
Zijn de knelpunten opgelost?		
Is het actieplan besproken in de projectgroep?		
Is het actieplan voorgelegd aan het management?		
Is het actieplan goedgekeurd door het management?		
Is er over het actieplan gecommuniceerd naar		
- de overlegstructuur?		
- de eventuele doelgroepen?		
- de hele organisatie?		
Verloopt het project volgens plan?		
Te ondernemen acties:		
-		
-		
-		





Stap 5

IMPLEMENTEER HET BELEID VOOR AGRESSIEBEHEERSING

5.1. Doelstellingen

- Een implementatieplan opstellen voor de invoering van het beleid voor agressiebeheersing;
- Het opgestelde agressiebeheersplan uitvoeren.

5.2. Situering

Het opgestelde agressiebeheersplan wordt aangevuld met een implementatieplan, dat een uitbreiding is van het actieplan met taakverdeling, planning, tijdslijn, budget en scenario. In deze stap ligt de nadruk op het bekendmaken en het uitvoeren van het agressiebeheersplan zoals uitgeschreven in het implementatieplan. Communiceer over dit actieplan aan het management en de personeelsleden, met nadruk op de concrete stappen naar een “veiligere werkomgeving”.

De groei naar een veiligere werkomgeving is een continu proces. Alles kan en hoeft niet op één dag gerealiseerd te worden. Voorzie feedback aan de betrokken personeelsleden en het management over de voortgang en de eventuele problemen bij de uitvoering. Hiermee wordt de interesse van het management en de hiërarchische lijn vastgehouden en wordt de voortgang gestimuleerd. Op basis van de feedback kan het agressiebeheersplan worden bijgestuurd.

5.3. Werkwijze

5.3.1. Vul het agressiebeheersplan aan met een implementatieplan

Het implementatieplan wordt het best zo gedetailleerd mogelijk opgesteld, opdat het agressiebeheersplan op een gestructureerde manier kan worden uitgevoerd. Het implementatieplan is eigenlijk een draaiboek, waarin voor elke actie duidelijk de verantwoordelijke, de gevolgde timing, de afspraken, het voorziene budget, de wijze van evaluatie, rapportering over de voortgang en opvolging van het project worden vermeld.

Zorg voor een gedetailleerd implementatieplan:

- faseren van de acties in tijd en plaats met duidelijke deadlines
- taakverdeling met verantwoordelijke per actie
- tijdslijn met haalbare planning
- budget
- een evaluatie
- informatie en communicatie naar management, de projectgroep, het personeel
- afspraken rond rapportagemomenten
- opvolging en voortgang

Kies voor een realistische planning met haalbare actie(s) binnen de beschikbare tijd en middelen.

5.3.2. Maak het agressiebeheersplan bekend

Het agressiebeheersplan als onderdeel van het beleid voor agressiebeheersing moet worden voorgesteld aan de betrokken personeelsleden. Dit gebeurt bij voorkeur voordat het plan wordt uitgevoerd. De boodschap en de acties kunnen bekend worden gemaakt via de bestaande communicatiekanalen (intranet, werkoverleg, opleidingsprogramma, ...).

Besteed extra aandacht aan de start van de acties en zorg voor regelmatige informatie over de activiteiten en de tussentijdse resultaten.

Zorg ervoor dat de betrokken personeelsleden weten wat er gaande is en waarom, dat het beleid voor agressiebeheersing wordt gesteund door het management.

Besprek regelmatig de voortgang van de acties in de projectgroep en stel het beleid voor agressiebeheersing, indien nodig, tussentijds bij.

5.3.3. Volg de acties op

Het agressiebeheersplan en het implementatieplan moeten permanent naar haalbaarheid, timing en samenhang worden geëvalueerd.

Ga zo voortdurend na of de geplande acties wel degelijk gebeuren. Vergeet niet ondertussen de nodige gegevens te verzamelen voor de evaluatie.

Herinner het management en de projectleider regelmatig aan hun verantwoordelijkheden en engagement.

Stap 5 – Samengevat

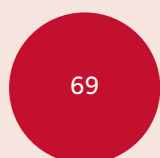
- Het beleid voor agressiebeheersing is klaar voor uitvoering in zijn diverse vormen (trainingen, aanpassing ontvangstruimten, organisatie ondersteuning, ...).
- Vul in deze fase het actieplan verder aan met een concreet implementatieplan.
- Communiceer over het (nieuwe) beleid voor agressiebeheersing met extra aandacht bij de start van de acties.
- Blijf informeren over de activiteiten en het waarom ervan.
- Stuur in deze stap, waar nodig op basis van de feedback, het beleid voor agressiebeheersing bij.

5.4. Werkmiddelen

Werkmiddel 15 somt de opleidingen op die bij het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO) kunnen worden gevolgd op het vlak van agressiebeheersing. Het lijst ook gespecialiseerde opleidingscentra op die het omgaan met agressie begeleiden.

Werkmiddel 16 is een voorbeeld van brochure met tips aan de personeelsleden die kan worden aangepast aan de eigenheid van de organisatie.

Werkmiddel 17 evalueert stap 5.



Werkmiddel 15

MOGELIJKE OPLEIDINGEN EN OPLEIDINGSCENTRA

Dit document geeft een overzicht van de bestaande opleidingen bij het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid die kaderen binnen het domein "agressiebeheersing". Tevens somt het gespecialiseerde opleidingscentra op die opleidingen rond omgaan met agressie verzorgen.

1. Bij de Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie, Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO):

- **voor alle niveaus:** opleidingen in verband met de competentie "Persoonlijke effectiviteit":
 - assertiviteit
 - persoonlijke effectiviteit
 - stressbeheersing
 - omgaan met intimidatie en agressie
 - omgaan met taken en informatie
 - effectief communiceren met collega's en klanten
 - communiceren en taken beheren in technische functies
 - teambuilding
 - samen werken in team
 - sleutels om goed te functioneren binnen een diverse functionele omgeving
 - presentatietechnieken
 - tijdsbeheer
- **voor de niveaus A en B** (gecertificeerde opleiding): omgaan met agressiviteit en tijdsbeheer in het kader van een inspectie /controle.

Informatie en inschrijving via www.OFO.be.

2. Bij de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg is de kalender van de opleidingen over het welzijn op het werk te raadplegen op www.beswic.be. Het Belgian Safe Work Information Center (BeSWIC) of Belgisch Kenniscentrum over welzijn op het werk maakt deel uit van het Europese netwerk van het Europese Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het Werk en vormt er het Belgische Steunpunt van.

3. Alle erkende externe diensten voor preventie en bescherming op het werk bieden opleidingen op maat van de klant. De voorwaarden worden contractueel bepaald. Deze informatie is terug te vinden op www.werk.belgie.be.

4. Andere gespecialiseerde opleidingsinstituten (niet-exhaustieve lijst) die trainingen rond omgaan met agressie verzorgen:

- Cosman Training Center, Industriezone Maalbeek, Industrialaan 2, 1702 Groot-Bijgaarden – www.cosman.be ;
- Crime Control NV, Tervuursevest 362, 3000 Leuven - www.crimecontrol.be ;
- Belgisch Instituut voor Victimologie (BIV), A. Lambiottestraat 106, 1030 Brussel – www.victimology.be.

Het Instituut stelt en organiseert gespecialiseerde supervisies in psychotraumatologie voor. Het doelpubliek is enerzijds de psychotherapeuten en anderzijds de professionelen die contact hebben met slachtoffers of patiënten met problemen van intense crisis of psychisch trauma.

5. Gespecialiseerde opleidingsinstituten die opleidingen tot vertrouwenspersoon of trainingen veiligheid, ergonomie, eerste hulp bij ongevallen geven (niet volledige lijst):
 - Attentia Academie, Lenniksebaan 80, 1070 Brussel - www.attentia.be;
 - Cresept (Centrum voor Onderzoek en Studie van de Veiligheid, de Ergonomie en de Bevordering van de Arbeidsomstandigheden), W.A. Mozartlaan 4, 1620 Drogenbos - www.cresept.be ;
 - Prevent-Lucina, Kasteel de Maurissens, Weligerveld 6, 3212 Pellenberg - www.prevent.be of www.lucina-academy.be.
6. Elke arbeidpsycholoog, arbeidsdeskundige, ... kan zich specialiseren in de materie rond agressie op het werk en kan dus eventueel een opleidingsprogramma op maat maken en geven.



Werkmiddel 16

VOORBEELD VAN EEN BROCHURE MET TIPS AAN DE PERSONEELSLEDEN

Dit document is een voorbeeld van brochure met tips, gericht aan de personeelsleden. De tekst kan aangepast worden aan de eigenheid van de organisatie.

<p>Agressie</p> <p>Wat is agressie?</p> <p>Elk gedrag waarbij een personeelslid psychisch of fysiek wordt bedreigd of aangevallen bij de uitvoering van zijn/haar werk.</p> <p>De drie voornaamste en vaak voorkomende vormen van agressie zijn:</p> <p>1° frustratieagressie: deze vorm van agressie is niet doelgericht, maar een ontlading van opgestapelde frustratie, stress en emoties. De agressie is situatiegebonden, is niet persoonlijk gericht en kan iedereen overkomen.</p> <p>2° psychopathologische agressie: hier is agressie het resultaat van bvb. overmatig gebruik van alcohol, medicamenten of drugs. De kenmerken zijn: ongewoon gedrag, een vreemde blik in de ogen en niet voor rede vatbaar zijn.</p>	<p>3° instrumentele agressie: dit is een berekend, bewust gekozen gedrag waarbij de dreigementen steeds duidelijker worden. Personen die deze vorm van agressie gebruiken, weten uit ervaring dat zij op deze wijze hun zin krijgen. Het agressieve gedrag is persoonlijk gericht.</p> <p>Blijf op de hoogte van het agressiebeleid:</p> <p>1° lees aandachtig de richtlijnen/nota's die zijn opgesteld met betrekking tot agressief gedrag/geweld;</p> <p>2° bespreek de te volgen richtlijnen eventueel in teamverband, maak onderling afspraken en stel ze bij.</p> <p>Gevolgdte procedure (aan te vullen door de organisatie):</p> <p>Agressie kan allerlei vormen aannemen: van grote mond tot bedreiging en lichamelijk geweld.</p>	<p>Wat kan je zelf doen bij agressie?</p> <p>Je non-verbale houding is van belang:</p> <ul style="list-style-type: none"> - blijf kalm en neem een neutrale geïnteresseerde houding aan - laat de persoon rustig uitblazen - laat blijken dat je luistert, maar ga niet in discussie - leg hem /haar vriendelijk uit waarom iets is zoals het is - spreek rustig en met vaste stem - wacht tot de persoon een beetje gekalmeerd is en neem dan de leiding over het gesprek - vermijd fysiek contact - vat het probleem samen om te laten blijken dat je het goed hebt begrepen en bespreek de mogelijke oplossingen - herhaal desnoods je boodschap - confronteer hem /haar met de gevolgen van zijn / haar daden - loop niet weg maar hou afstand - rond af en vertrek zonder irritatie op te wekken - stel een grens aan het gedrag, maar wijs de persoon niet af
--	--	---

<p>Hoe voortekenen van agressie herkennen?</p> <p>De agressor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - is rusteloos; - praat snel en met luide stem; - transpireert meer; - trilt mogelijk met armen en benen; - balt de vuisten; - loopt doelloos heen en weer; - vertoont tekenen van ongeduld; - houdt de armen stijf over elkaar gevouwen en opgetrokken schouders; - houdt de lippen samengeperst, neusvleugels wijd open; - zet grote ogen op en fronst de wenkbrauwen; - ademt met diepe zuchten, houdt soms langere tijd de adem in. 	<p>Wanneer het fout gaat, hou dan rekening met het volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - blij rustig; - hang de held niet uit; - zorg voor assistentie van collega's of bewaking; - neem een duidelijk signalement op van de agressor; - meld het incident altijd bij je leidinggevende; - bespreek het op de volgende stafvergadering; - noteer naam en telefoon van eventuele getuigen. <p>Geef een belangrijk signaal naar je werkgever:</p> <p>Vul het meldingsformulier externe geweldpleging, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag in!</p>	<p>Te vermijden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - in discussie gaan; - naar de ander wijzen of hem/haar aanraken; - de situatie niet op zijn beloop laten; - toegeven, de ervaring leert dat toegeven tot verdere agressie kan leiden; - wegvluchten in je werk; - je laten leiden door je emoties op dat moment; - te vlug reageren, vraag bedenktijd en kom later op de situatie terug . <p>Behoeftte aan een gesprek, contacteer</p> <ul style="list-style-type: none"> - je leidinggevende - een collega - een vertrouwenspersoon - de preventieadviseur psychosociale aspecten.
---	--	---

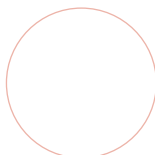
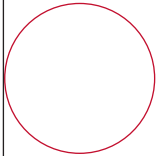
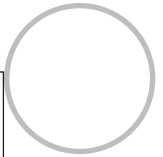


Werkmiddel 17

EVALUATIEFICHE STAP 5

Deze checklist helpt na te gaan of alle substappen van stap 5 zijn uitgevoerd.

	JA	NEEN
Is een implementatieplan opgesteld?		
Is bepaald wie wat, hoe en wanneer doet?		
Bestaat er een planning voor		
- kosten?		
- uitvoering?		
- communicatie?		
- opvolging?		
Wordt de voortgang regelmatig besproken		
- in de projectgroep?		
- door het management?		
- met de eventuele doelgroepen?		
- met de hele organisatie?		
Wordt er regelmatig gecommuniceerd over de voortgang van de implementatie van het beleid?		
Verloopt het project volgens plan?		
Te ondernemen acties:		
-		
-		
-		



Stap 6

EVALUEER HET BELEID VOOR AGRESSIEBEHEERSING

6.1. Doelstellingen

- Het opstellen van een evaluatieplan voor het beleid voor agressiebeheersing: evaluatie van proces, acties en gevolgen;
- Het bijsturen van het agressiebeheersplan, indien dit nodig mocht blijken.

6.2. Situering

Om na te kunnen gaan of het beleid voor agressiebeheersing succes heeft en de doelstellingen van het project zijn bereikt, is het belangrijk om te evalueren. Hiervoor wordt in deze stap een evaluatieplan opgesteld en uitgevoerd.

Evaluatie betekent openstaan voor bijsturing en leren uit vroegere ervaringen. De evaluatie, gebaseerd op feedback, kan zwakke punten in het agressiebeheersplan aan het licht brengen. Het is bijgevolg een onmisbare stap in het verdere proces.

Evaluatie komt in elke stap van het beleid voor agressiebeheersing aan bod. Op het einde van elke stap is een evaluatieschema opgenomen om de stap procesmatig te evalueren.

Naast deze voortdurende evaluatie is het van belang te werken met een evaluatieplan en evaluatierapport.

6.3. Werkwijze

6.3.1. Stel een evaluatieplan op en evalueer het beleid voor agressiebeheersing

Een evaluatie wordt op twee niveaus uitgevoerd: het proces enerzijds en de effecten of de gevolgen anderzijds.

Bij de procesevaluatie wordt de implementatie van het project nagegaan en wordt bekeken hoe alles in de praktijk loopt.

Een effectevaluatie hoort een beeld te geven van de resultaten op korte en lange termijn, met name of de korte- en lange termijn doelstellingen van het project zijn bereikt. Hierbij wordt gekeken naar de economische effecten van het project op de organisatie. De kosten-batenanalyse bekijkt ondermeer de effectieve kosten van het project en de positieve effecten op het personeel en het absentieïsme. De omgeving wordt geëvalueerd door bijvoorbeeld te kijken naar de wijzigingen in het gedragspatroon van de bezoekers.

De evaluatie is gedeeltelijk gebaseerd op de verzamelde data in de verschillende stappen en bij de tussentijdse evaluaties aan het einde van elke stap.

Factoren die de slaagkansen van het beleid voor agressiebeheersing kunnen beïnvloeden:

- gebrek aan steun van het management
- veranderde prioriteiten op de werkplek
- gebrek aan professionelen om de invoering te begeleiden
- tijd- en financiële barrières
- timing
- tegenstrijdige belangen tussen management en personeel

6.3.2. Rapporteer en communiceer

Rapporteer en communiceer de resultaten. Verzamel al de gegevens uit de evaluatie en rapporteer deze als verslag, eventueel met een presentatie door de projectgroep aan het management. Communiceer ook naar de personeelsleden door bijvoorbeeld een artikel op intranet te plaatsen of door het op de agenda te plaatsen van een overlegcomité.

Factoren die een indicatie geven:

- voor de evaluatie van de implementatie van het project:
 - het engagement van het management
 - de tevredenheid van het management
 - de tevredenheid van de personeelsleden
 - de implementatie zelf
 - het verloop van de geplande acties
 - het aantal problemen bij het uitvoeren van het beleid voor agressiebeheersing
- voor de evaluatie van de resultaten van de kortetermijnmaatregelen:
 - de werktevredenheid
 - de verlaging van het aantal gevallen van agressie
 - de graad van vermindering van het absentieïsme

- voor de evaluatie van de resultaten van de lange termijn maatregelen:
 - de cijfers van het absentisme
 - de cijfers van de korte- en lange termijn werkonbekwaamheid
 - de cijfers van de arbeidsongevallen
 - het aantal klachten rond psychische en sociale stress
 - het aantal klachten rond werkdruk
 - het aantal incidenten van agressie
- voor de evaluatie van de resultaten van de financiële maatregelen:
 - de kosten verbonden aan het absentisme
 - de kosten verbonden aan de werkonbekwaamheid
 - de kosten verbonden aan begeleiding en nazorg

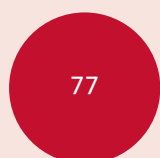
Stap 6 – Samengevat

- Ga na hoe het project is verlopen en of de vooropgestelde doelen zijn bereikt, na de implementatie van het nieuwe beleid voor agressiebeheersing.
- Evalueer de tevredenheid van het personeel, de aanpassing van de werkruimten, de ondersteuning bij agressie, het aantal arbeidsongevallen, ...
- Bekijk ook de effecten op het ziekteverzuim op langere termijn.
- Stuur de bestaande acties bij en introduceer nieuwe acties op basis van deze evaluatie.
- Vergeet niet de resultaten van de evaluatie bekend te maken.

6.4. Werkmiddelen

Werkmiddel 18 is de eindevaluatiefiche van het project.

Werkmiddel 19 evalueert stap 6.



Werkmiddel 18

EINDEVALUATIEFICHE PROJECT

Het doel van dit document bestaat er in een evaluatie te maken van de eindproducten, de middelen, de timing, de wijzigingen tegenover de oorspronkelijke projectfiche, het verloop van het project en de geleverde diensten van het project. Het document bevat tevens richtlijnen en advies voor de opvolging van het project.

Projectnaam	Project ID
	Programma

Projecttype	Budgetjaar	Startdatum	Einddatum

	Voornaam	Naam	Tel.	E-mail
Sponsor				
Projectleider				
Budgethouder				

	Goedkeuring		
	Datum	Door	Opmerking
Projectfiche			

Versie evaluatie	Datum	Auteur	Opmerking

1. Eindproducten

Product	Omschrijving	Acceptatiecriteria	Opgeleverd	Opmerkingen

2. Middelen

	Type	Budget	Reëel	Opmerkingen
Financieel	Werking			
	Modernisering			
	Opleiding			
	Selor			
	Andere			
Personeel	Intern			
	Extern			
Diverse				



3. Timing

Fase ID	Voorziene einddatum	Einddatum	Milestone ID	Omschrijving	Voorziene datum	Datum

4. Wijzigingen t.o.v. oorspronkelijk fiche

Wijziging	Fase	Impact

5. Bespreking van het verloop van het project

6. Richtlijnen en advies over opvolging

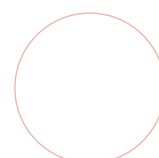
7. Evaluatie van de geleverde diensten

Werkmiddel 19

EVALUATIEFICHE STAP 6

Deze checklist helpt na te gaan of alle substappen van stap 6 zijn uitgevoerd.

	JA	NEEN
Is er een evaluatieplan van het beleid voor agressiebeheersing opgesteld?		
Is de evaluatiefiche van het project gevolgd?		
Zijn er succesfactoren?		
Zijn er knelpunten vastgesteld?		
Is een bijsturing van het beleid voor agressiebeheersing nodig?		
Zijn de resultaten van de evaluatie aan de projectgroep gerapporteerd?		
Is een rapport over de resultaten van de evaluatie opgesteld?		
Zijn het rapport en de resultaten van de evaluatie met het management besproken?		
Is er communicatie rond de evaluatie van het beleid voor agressiebeheersing gebeurd?		
Verloopt het project volgens plan?		
Te ondernemen acties:		
-		
-		
-		





Stap 7

PAS HET BELEID VOOR AGRESSIEBEHEERSING AAN

7.1. Doelstellingen

- De continuïteit van het project waarborgen door het beleid voor agressiebeheersing te integreren in het algemeen preventiebeleid;
- Het beleid voor agressiebeheersing verbeteren door middel van permanente evaluatie.

7.2. Situering

Het zou zonde zijn om een uitgebreid project als dit na de afwerking van het stappenplan in de kast op te bergen. Niet alleen omwille van de gedane inspanningen op alle gebieden, maar ook omwille van de bereikte resultaten. Bepaalde wijzigingen die getest worden met goed resultaat, kunnen structureel worden ingebed en bepaalde acties kunnen regelmatig worden herhaald.

Beter nog zou zijn om blijvend verder te gaan met evalueren en nieuwe initiatieven. Het succes van het beleid voor agressiebeheersing of nieuwe, zelfs toevallige, acties kunnen als aanleiding dienen om ook andere onderwerpen dan agressie, bijvoorbeeld alcohol en drugs, in de schijnwerpers te plaatsen.

Deze fase moet dan ook beslist onderdeel uitmaken van ieder stappenplan, gezien het om een onmisbare stap gaat op weg naar gedragsverandering en preventie.

Het welzijn bevorderen van de personeelsleden op het werk is een voortdurend proces binnen de organisatie. Hierbij moeten losstaande acties uiteindelijk geïntegreerd worden in een totaalbenadering van preventie op het werk.

Bekijk daarom periodiek de situatie rond agressiebeheersing aan de hand van dit stappenplan. Stel het bij op basis van de evaluatie.

7.3. Werkwijze

Eens het beleid voor agressiebeheersing ingevoerd, is het belangrijk om de aandacht voor het thema agressie gaande te houden. Dit kan door informatie- en sensibiliseringsacties verder te zetten.

Het is aan te bevelen om jaarlijks het bestaande beleid voor agressiebeheersing bij te sturen. Dit stappenplan kan daarbij een leidraad zijn.

De opvolging en herziening van het beleid voor agressiebeheersing is ook de taak van de projectgroep. Nieuwe voorstellen en aanpassingen van het beleid voor agressiebeheersing dienen besproken te worden in de projectgroep en voorgelegd aan het management voor akkoord. Het jaarlijks herzien van het preventiebeleid is alvast een goed moment om ook het beleid voor agressiebeheersing te herzien en eventueel bij te sturen of nieuwe accenten te leggen.

Stap 7 – Samengevat:

- Het beleid voor agressiebeheersing zal aan de hand van dit stappenplan periodiek opnieuw geëvalueerd worden, wat mee de continuïteit van het project zal waarborgen.
- Ieder jaar kunnen nieuwe aangrijpingspunten worden gebruikt, zoals nationale campagnes, workshops, ... om agressiebeheersing in de kijker te houden.
- Aangezien dit stappenplan vooral gefocust is op agressie door derden, kan in een volgende fase ook agressie tussen personeelsleden of agressie tegen gebouwen en materieel als uitgangspunt worden gebruikt om het bestaande beleid voor agressiebeheersing uit te breiden.

7.4. Werkmiddel

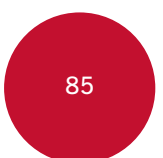
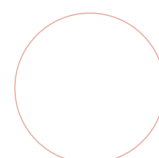
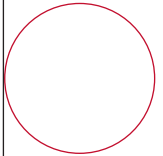
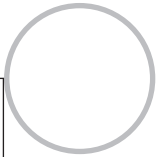
Werkmiddel 20 evalueert stap 7.

Werkmiddel 20

EVALUATIEFICHE STAP 7

Deze checklist helpt na te gaan of alle substappen van stap 7 zijn uitgevoerd.

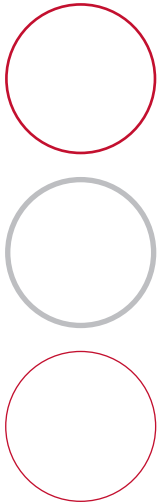
	JA	NEEN
Wordt de continuïteit van het beleid voor agressiebeheersing gewaarborgd?		
Zullen er verder acties ondernomen worden?		
Wordt een permanente evaluatie opgezet?		
Is de frequentie ervan bepaald?		
Is bepaald wie die evaluatie zal uitvoeren?		
Wordt over de evaluatie een rapport opgesteld?		
Wordt dit rapport aan het management voorgelegd?		
Wordt over de inhoud van dit rapport gecommuniceerd?		
Te ondernemen acties:		
-		
-		
-		







Informatie



1. Regelgeving in het kort

- De wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk:
 - verplicht het nemen van de nodige preventiemaatregelen ter bevordering van het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk;
 - op grond van een risicoanalyse (het identificeren van de gevaren voor het welzijn, het vaststellen en nader bepalen van de risico's voor het welzijn, het evalueren van de risico's voor het welzijn);
 - deze maatregelen hebben tot doel de risico's en de schade te voorkomen, te beperken en te bestrijden.
- De wet van 10 januari 2007 tot wijziging van verschillende bepalingen betreffende het welzijn van de werknemers tijdens de uitvoering van hun werk waaronder deze betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag (B.S. van 06.06.2007):
 - verplicht de werkgever erover te waken dat de werknemers, slachtoffer van een daad van geweld gepleegd door een externe persoon, een passende psychologische ondersteuning ontvangen van de gespecialiseerde diensten of de instellingen, waarvan de werkgever de kosten betaalt (artikel 32quinquies ingevoegd in de wet van 1996).
- De wet van 20 december 2006 (B.S. van 12.02.2007) – strafrecht:
 - voorziet een zwaardere straf voor de daders van geweldpleging tegen een ambtenaar van een openbare dienst (artikelen 279bis, 281 en 281bis).
- Het koninklijk besluit van 27 maart 1998 betreffende het beleid over het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk (B.S. van 31.03.1998):
 - verplicht de structurele planmatige aanpak van preventie;
 - op basis van een risicoanalyse die op het niveau van de organisatie in zijn geheel, op het niveau van elke groep van werkposten of functies en op het niveau van het individu gebeurt;
 - met het doel een preventiebeleid te voeren;
 - een globaal preventieplan (jaarlijks actieplan) op te stellen en uit te voeren;
 - dit preventieplan wordt ter kennis gebracht van alle werknemers.

- Het koninklijk besluit van 17 mei 2007 betreffende de voorkoming van de psychosociale belasting veroorzaakt door het werk, waaronder externe geweldpleging, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag (B.S. van 06.06.2007):
 - stelt dat de identificatie, de bepaling en de evaluatie van de situaties die aanleiding kunnen geven tot het ontstaan van psychosociale belasting door middel van een risicoanalyse gebeurt;
 - verplicht het bijhouden van een register van feiten van geweldpleging gepleegd in de organisatie;
 - bepaalt het statuut van de vertrouwenspersoon;
 - somt de taken op van de preventieadviseur sociale aspecten en de vertrouwenspersoon;
 - voorziet een klachtenprocedure (interne procedure, het zich wenden tot de regionale directie Toezicht op het welzijn, gerechtelijke procedure).

Wijzigingen in de reglementering worden opgevolgd via:

- het Belgisch Staatsblad, www.staatsblad.be
- de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, www.werk.belgie.be

2. Nuttige adressen

- FOD Personeel en Organisatie, Wetstraat 51, 1040 Brussel, tel. 02.790.58.00, fax 02.790.58.99, e-mail: welzijn@p-o.belgium.be, website: www.fedweb.belgium.be
- FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, Ernest Blerotstraat 1, 1070 Brussel, tel. 02.233.41.11, fax 02.233.44.88, e-mail: fod@werk.belgie.be, website: www.werk.belgie.be
- Gemeenschappelijke dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk, Simon Bolivarlaan 30/4, 1000 Brussel, geen algemeen telefoonnummer, fax 02.524.77.00, e-mail: info@empreva.be, website: www.empreva.be

Organismen actief op het gebied van preventie van geweld op het werk:

- CEPS, Centre Européen Pour la Sécurité, rue de la Providence 114, 6030 Charleroi, tel. 071.31.56.46, fax 071.31.39.60, e-mail: ceps.charleroi@ceps-esm.be, website: www.ceps-esm.be
- Cosman Training Center, Industriezone Maalbeek, Industrielaan 2, 1702 Groot-Bijgaarden, tel. 02.453.25.56, fax: 02.463.17.06, e-mail: info@cosman.be, website: www.cosman.be
- Crime Control, Tervuursevest 362, 3000 Leuven, tel. 016.23.11.67, fax 016.23.27.75, e-mail: info@crimecontrol.be, website: www.crimecontrol.be
- IVP/POBOS, Leopoldstraat 39, 2800 Mechelen, tel. 015.44.54.74, Fax 015.44.54.75, e-mail: info@pobos.be, website: www.pobos.be
- SKAN Performance Management, Geldenaakse Vest 104, 3000 Leuven, tel. 016.29.57.00, fax 016.29.57.01, e-mail: info@skan.be, website: www.skan.be

Verenigingen die hulp verlenen aan slachtoffers van posttraumatische stress:

- IVP/POBOS (Schoutten & Nelissen België bvba), Leopoldstraat 39, 2800 Mechelen, is een adviescentrum voor welzijnzorg, bevoegd voor gans België en actief in vier domeinen: traumazorg, hulp bij ongewenste omgangsvormen, psychosociale hulp en individuele coaching bij stress, burn-out, conflicten, ... Website : www.pobos.be ;
- De Dienst Dringende Sociale Interventie (DSI) en het Centrum voor Traumaverwerking (CTV) van het Rode Kruis. Doelstelling DSI: het voorkomen van opeenvolgende psychosociale letsels ten gevolge van een potentiële dramatische gebeurtenis. Website : www.rodekruis.be ;
- Externe diensten van preventie en bescherming op het werk stellen ook interventies aan slachtoffers voor bij traumatische gebeurtenissen (zoals Medisud, Idewe, Securex, ...) ;

- De Centra Algemeen Welzijnswerk staan open voor mensen met vragen en problemen over welzijn (relatieproblemen, eenzaamheid, stress, ...). De centra bieden hulpverlening op de eerste lijn aan. Ze geven informatie, advies, opvang, praktische hulp, crisishulp en (psychosociale) begeleiding. In elk gerechtelijk arrondissement is er een dienst slachtofferhulp. Website : www.caw.be.

3. Bibliografie

Crisiscommunicatie en crisismangement

- BOULOGNE, G.F., Crisiscommunicatie, Kluwer (Mechelen), 2003 - ISBN 9789014097312
- GUERIN-TALPIN, G., Communication de crise, Editions Préventique (Bordeaux), 2003 - ISBN 2 911221 16 8
- LIBAERT, Thierry, La communication de crise, Dunod (Paris), 2005 – ISBN 978 2 10 049426 2
- REGTVOORT, Frank en SIEPEL, Hans, Risico- en crisiscommunicatie. Succesfactor in crisissituaties, Coutinho Uitgeverij (Bussem), 2007 – ISBN 9789046900802
- ZANDERS, Arthur, Crisismangement. Organisaties bij crisis en calamiteiten, Coutinho Uitgeverij (Bussem), 2008 – ISBN 9789046900437

Communicatie

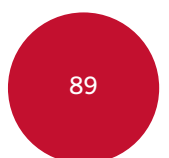
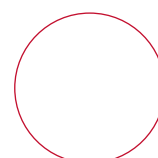
- CASTELLS, Manuel, Communication power, Oxford University Press (New York), 2009 – ISBN 978 0 19 956 704 1
- EVANS, Patricia en RICARD, Karen, Les hommes qui frappent avec les mots : se libérer de la violence verbale, Les éditions de l'homme (Quebec), 2008 – ISBN 978 2 7619 2406 1
- FUSTIER, Michel, Exercices pratiques de communication: 30 exercices pour acquérir les bons réflexes, Editions d'organisation (Paris), 2008 – ISBN 978 2 212 54187 8
- GUHRS, Manfred en NOWAK, Claus, Het constructieve gesprek, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2009 – ISBN 978 90 6665 330 6
- HOOGDUIN, Kees en HOOGDUIN, W.A., Omgaan met moeilijke mensen. Naar een professionele aanpak, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2007 – ISBN 9789085064824
- JANSSEN, Hans, Als praten bij je werk hoort. Gespreksvaardigheden voor hulp- en dienstverleners, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2005 – ISBN 9789085062035
- LICETTE, Charline, Maîtriser la parole en public, Studyrama (Levoillois-Perret), 2008 – ISBN 978 2 7590 0429 4
- NAUTA, Aukje en VAN SLOTEN, Guurtje, De dialoog als vroege Poortwachter: het voorkomen van verzuim door onbalans, Uitgeverij Van Gorcum (Assen), 2004 – ISBN 90 232 3922 9
- NIVOIX, Marie-Claude en LEBRETON, Philippe, L'art de convaincre: du bon usage des techniques d'influence, Editions d'organisation (Paris), 2008 – ISBN 978 2 212 53954 7
- VAN CRAEN, W., Omgaan met anderen. Een communicatiekunst, Acco (Leuven), 2005 – ISBN 9789033458354
- VAN DEN BROECK, Loek, Gesprekstechnieken, Kluwer (Mechelen), 2006 – ISBN 9789046507797
- ZEMOR, Pierre, La communication publique, PUF (Paris), 2008 – ISBN 978 2 13 056410 2

Daders van agressie en geweld

- BEKE, Balthazar, ARTS, Nicole en GIESBERTS, Marije, Veelplegers geweld. Van typologie naar aanpak, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2005 – ISBN 978 90 6665 686 3
- DECLERCQ, Frederic, Seksuele, geweld- en levensdelicten. Psychopathologie van daders, Acco (Leuven), 2008 – ISBN 9789033468599
- WALRAVENS, Geertje, VANHOECK, Kris, VAN CANEGEM, Filip en OPSTEYN, Jessica, Zeg het aan (n)iemand. Therapie voor plegers van zedenfeiten, Acco (Leuven), 2006 – ISBN 9789033459313

Geweldloosheid

- HOVELYNCK, Johan, DE WEERDT, Sven, DEWULF, Art en BOUWER, René, Relationeel organiseren: samen leren en werken in en tussen organisaties, Lannoo (Leuven), 2006 – ISBN 978 90 209 6720 3
- KELLY, William, Violence to non-violence: individual perspectives, communal voices: an anthology, Harwood (Chur), 1994 – ISBN 976 8097 88 4
- MOL, Justine, De giraf en de jakhals in ons. Over geweldloos communiceren, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2008 – ISBN 978 90 6665 828 8
- ROSENBERG, Marshall B., GANDHI, Arun, VAN DER VEEN, Pieter en VAN SOELEN, Chiel, Geweldloze communicatie: ontwapend en doeltreffend, Uitgeverij Lemniscaat (Rotterdam), 2007 – ISBN 978 90 5637 854 7
- SALZBERG, Sharon, De kracht van vriendelijkheid. Anders leven met liefde en mededogen, Uitgeverij Panta Rhei (Katwijk aan Zee) – ISBN 978 90 8840 011 7



Herstel en bemiddeling

- APOL, G., UITSLAG, M.C.L., REIJERKERK, L. en KALFF, S.F., Conflictantering en mediation, Coutinho Uitgeverij (Bussem), 2006 – ISBN 9789046900048
- LAUWAERT, K., Herstelrecht en procedurele waarborgen, Maklu-Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789046601525
- MOSTINCKX, J., Welzijnsbemiddeling, cahiers voor de welzijnswerker, Kluwer (Mechelen), 2004 – ISBN 9789046503812
- SUGGNOME vzw, Waarom? Slachtoffer-dader bemiddeling in Vlaanderen, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044118902

Omgaan met en aanpak van agressie

- BERNARD, Jan, Over de rooie. Omgaan met woede en agressie, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2002 – ISBN 9789053527085
- BERTHOUMIEUX, Claude, Vivre après une agression: comment traverser le miroir de la violence, Le Souffle d'Or (Barret-Le-Bas), 2005 – ISBN 2 84058 280 5
- BOONEN, Roger, GEWELDig, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044119640
- CHEVALIER, Christine, Faire face aux émotions: pour gérer au quotidien conflits, stress et agressivité, Dunod (Paris), 2006 – ISBN 2 10 049701 4
- DE VRIES, Joke, Geweld: fenomeen, het trauma en de verwerking, Uitgeverij De Tijdstroom (Utrecht), 2006 – ISBN 90 5898 104 5
- EVANS, Patricia en RICARD, Karen, Les hommes qui frappent avec les mots : se libérer de la violence verbale, Les éditions de l'homme (Quebec), 2008 – ISBN 978 2 7619 2406 1
- GROENEN, Anne, Stalking. Risicofactoren voor fysiek geweld, Maklu-Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789046600757
- HOLITZKA, Marlies en REMMERT, Elisabeth, Systematische organisatieopstellingen. Conflictoplossing voor bedrijfsleven en beroep, Uitgeverij Panta Rhei (Katwijk aan Zee) – ISBN 90 76771 56 1
- HOOGDUIN, Kees en HOOGDUIN, W.A., Omgaan met moeilijke mensen. Naar een professionele aanpak, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2007 – ISBN 9789085064824
- JANSSEN, Hans, Als praten bij je werk hoort. Gespreksvaardigheden voor hulp- en dienstverleners, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2005 – ISBN 9789085062035
- KELLY, William, Violence to non-violence: individual perspectives, communal voices: an anthology, Harwood (Chur), 1994 – ISBN 9768097884
- KLAASSEN, A., Agressiebeheersing, Kluwer (Mechelen), 2007 – ISBN 9789013007107
- PORTMANN, Rosemarie, Speels omgaan met agressie. 134 spelletjes en oefeningen om op een creatieve manier conflicten op te lossen, Uitgeverij Panta Rhei (Katwijk aan Zee) – ISBN 90 73207 88 6
- RAAD VOOR MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING, Straf en zorg: een paar apart. Passende interventies bij delictplegers met psychische en psychiatrische problemen, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2007 – ISBN 978 90 6665 830 1
- RODENKO, O. en VAN DER HAER, B., Zinloos geweld bestaat niet, Uitgeverij SWP (Amsterdam) – ISBN 978 90 6665 383 2 (uitverkocht)
- SCHUUR, Geuk, Omgaan met agressie, Bohn Stafleu van Loghum (Houten), 2005 – ISBN 90 313 4495 8
- VAN DEN MUIJSENBERG, Henk, Omgaan met agressie en vervelend gedrag, Thema (Zaltbommel), 2008 – ISBN 978 90 5871 059 8
- VAN DOREMALEN, Hans en VERVOORT, Melani, Effectief omgaan met agressie en zinloos geweld: calamiteiten en de verwerking ervan, Elsevier Gezondheidszorg (Maarsse), 2005 – ISBN 90 352 2792 1
- VAN MARWIJK, Frank, Manipuleren kun je leren: controle over anderen en jezelf, Haystack (Zaltbommel), 2009 – ISBN 978 9077 8814 91
- VAN MEURS, Rob, ROEST, Herman en KONING Hans, Agressiemanagement, Academie Service (Schoonhoven), 2002 – ISBN 90 5261 423 7
- VAN TILBURG, E., Agressie. Praktijkboek voor hulpverleners, begeleiders en leerkrachten, Garant Uitgevers nv. (Antwerpen) – ISBN 9789044114300
- VANSCHOENWINKEL, Ria, VAN DE GUCHT, Erik, MEERS, Manu, VAN DER AUWERA, M., DURANG, A., DE SMEDT, J., VERLEYEN, G. en LIVIJNS, M., Omgaan met en aanpak van agressie (Reeks: zorgen in de praktijk), Kluwer (Diegem), 2003 – ISBN 9789059287167
- WESTERVELD, Ton, Omgaan met agressie kun je leren, Academie Service (Den Haag), 2004 – ISBN 90 5261 492 X

Omgaan met conflict en ruzie

- Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, Van meningsverschil tot hyperconflict. Gids voor wie beroepsmatig tussenkomt en geconfronteerd wordt met conflicten en grensoverschrijdend gedrag op het werk, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (Brussel), november 2006
- BUITINGA, K., CAUFFMAN, L. en STRUIK, C., Conflictadviesing. Mogelijkheden voor een kortdurende oplossingsgerichte benadering (Fontys-OSO-Reeks, nr. 7), Garant Uitgevers nv (Appeldoorn) – ISBN 9789044114171
- CHEVALIER, Christine, Faire face aux émotions: pour gérer au quotidien conflits, stress et agressivité, Dunod (Paris), 2006 – ISBN 2 10 049701 4

- GRIENBERG, M., GOLDRATT, R., GLATTER, G. en KNIBBE, A., Conflicten. Gids voor leren en samenleven, Acco (Leuven), 2008 – ISBN 9789033470912
- HOOGDUIN, C.A.L. en HOOGDUIN, W.A., Omgaan met moeilijke mensen: naar een professionele aanpak, Cure and care publications (Nijmegen), 2005 – ISBN 90 76754 32 2
- JUES, Jean-Paul, Résoudre les conflits par l'approche paradoxale, Marabout (Aleur), 1996 – ISBN 2 501 02323 4
- LAMAIN – VAN DER SLUIJS, M.J., Ruziesoplossen met KLOP, Garant Uitgevers nv (Appeldoorn) – ISBN 9789044110456
- SAGEL - GRANDE, I., Models of conflict resolution, Maklu-Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789062156511

Ongewenst grensoverschrijdend gedrag

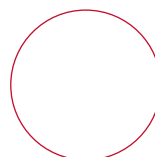
- Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, Geweld op het werk, pesterijen en ongewenst overschrijdend gedrag op het werk: synthese van het onderzoek over de kenmerken en de gevolgen voor de mannelijke en vrouwelijke werknemers, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (Brussel), april 2003
- Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, Evaluatieverslag wet betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (Brussel), juli 2004
- Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, Ongewenst overschrijdend gedrag op het werk: organisatorische risicofactoren, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (Brussel), september 2006
- Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, Psychosociale aspecten – Reeks SOBANE-strategie: het beheer van beroepsgebonden risico's, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (Brussel), april 2008
- Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, Vademecum voor de diagnose van relationeel leed op het werk, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (Brussel), mei 2007
- Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, Relationeel leed op het werk: sensibiliseringsinstrument (dvd), FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (Brussel), 2007
- HANOT, Denis, Les sanctions du harcèlement au travail dans les secteurs privés et publics: les sanctions pénales, L'Harmattan (Paris), 2008 – ISBN 978 2 296 06589 5
- OPDEBEECK, Sybillie, Ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk: een situering van de problemen rond pesten, ongewenst seksueel gedrag en geweld op het werk, Kluwer (Mechelen), 2004 – ISBN 9789046502518
- RAVISY, Philippe, Le harcèlement moral au travail, Delmas (Paris), 2007 – ISBN 978 2 247 07622 2
- TREMEUR, Muriel en DOUEDAR, Karim, Fonctionnaires: comment réagir face au harcèlement moral ou sexuel ?, Editions Du Papyrus (Montreuil), 2008 – ISBN 978 2 87603 201 9
- TREMEUR, Muriel en DOUEDAR, Karim, Fonction publique: prévenir et gérer le harcèlement moral et sexuel, Editions Du Papyrus (Montreuil), 2008 – ISBN 978 2 87603 200 2

Opvang en nazorg

- DE SOIR, E. en VERMEIREN, E., Les debriefings psychologiques en question, Garant Uitgevers n.v. (Antwerpen) – ISBN 9789044113358
- DE SOIR, E., DAUBECHIES, F. en VAN DEN STEEN, P., Stress en trauma bij de politie, Garant Uitgevers n.v. (Antwerpen) – ISBN 9789046602607
- DE VRIES, Joke, Geweld: fenomeen, het trauma en de verwerking, Uitgeverij De Tijdstroom (Utrecht), 2006 – ISBN 90 5898 104 5
- MITTENDORF, Carlo, Ik ben er kapot van. Over psychotrauma en de verwerking van schokkende gebeurtenissen, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2000 – ISBN 9789053523087
- SHAPIRO, F. en FORREST, M. Silk, EMDR: Vernieuwende therapie tegen angst, stress en trauma, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044117721
- VAN DEN BROECK, D., Trauma in de frontlijn, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044123036
- WOLF, Judith, Vrouwenhulpverlening in praktijk. Hulpverlening aan vrouwen met ernstige trauma's na seksueel geweld, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2001 – ISBN 978 90 6665 422 8

Organisatie- en beleidsontwikkeling

- ALLEN, David en EDERY, Michel, S'organiser pour réussir: getting things done, Leduc S. Editions (Paris), 2008 – ISBN 978 2 84899 209 9
- BUSCATTO, Marie, LORIOU, Marc en WELLER, Jean-Marc, Au-delà du stress au travail : une sociologie des agents publics au contact des usagers, Eres (Ramonville Sainte-Agne), 2008 – ISBN 978 2 7492 0849 7
- CEVORA, Klachtenbehandeling, (CEVORA-reeks – opleidingen, nr. 2), Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789053506677
- DE GRAAF, Anne en LEVY, Joost, Klimaatverandering in organisaties. Leiderschap maakt het verschil, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2008 – ISBN 978 90 6665 991 9
- DE HERT, M., VAN DEN BROECK, S. en VAN NUFFEL, S., Naar een geestelijke gezonde samenleving, Kluwer (Mechelen), 2000 – ISBN 9789055836147
- DEMAÏTRE, B. en EECKMAN, E., Horen, zien,praten! De interne communicatie in uw bedrijf, Kluwer (Mechelen), 2003 – ISBN 9789059282810
- GIELEN, Helga, Peterschap in ondernemingen. Een praktische handleiding voor het begeleiden van het leren op de werkplek, Acco (Leuven), 2005 – ISBN 9789033459306



- KUSTERMANS en VERMEIRE, M., Verbeteren van arbeidskwaliteit door organisatieontwikkeling. Strategieën, methoden en praktijkvoorbeelden voor gezondheids- en welzijnswerkers, Garant Uitgevers nv. (Antwerpen) – ISBN 9789053504673
- VOCA, Leren in veelvoud, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044111934
- MAES, Guido, De kracht van human resources. Handboek strategisch human resources management, Acco (Leuven), 2006 – ISBN 9789033462634
- MOREELS, Ann, Welkom! Het onthaal van nieuwe medewerkers, Kluwer (Mechelen), 2005 – ISBN 9789046507629
- ROOSE, H., Managen van een netwerkorganisatie, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044112719
- SAINT-ONGE, Sylvie en HAINES, Victor, Gestion des performances au travail : bilan des connaissances, De Boeck Universiteit (Bruxelles), 2007 – ISBN 978 2 8041 5195 9
- SAVOYAT, Bruno, De geheimen van efficiency, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2004 – ISBN 978 90 6665 520 1
- SEYNAEVE, Katrien, Praktijkgids competentieontwikkeling, Acco (Leuven), 2006 – ISBN 9789033462412
- SIEBENS, H., Over inspraak gesproken, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789053507629
- TENNEKES, Organisatiecultuur. Een antropologische visie, Garant Uitgevers nv (Appeldoorn) – ISBN 9789053503768
- VALLET, Nathalie, Management van organisaties. Een caleidoscopische blik, Acco (Leuven), 2008 – ISBN 9789033470516
- VAN HOOTEGEM, Geert, VAN AMELSFORT, Pierre, VAN BEECK, Gert en HUY, Rik, Anders organiseren en beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement, Acco (Leuven), 2008 – ISBN 9789033470332
- VAN OS, J., BONNEWYN, A., BRUFFAERTS, R., DEMAREST, S., DEMYTTENAERE, K., HOSMAN, C. en RUITER, M., Geestelijke gezondheid en preventie - bouwstenen voor beleid en praktijk, Kluwer (Mechelen), 2008 – ISBN 9789046517659

Pesten

- CORDIER, Jean-Philippe en BRASSEUR, Paul, Le bien-être psychosocial au travail : harcèlement moral, harcèlement sexuel, violence, stress, conflits, ..., Kluwer (Waterloo), 2009 – ISBN 978 90 8670 624 2
- D'HERTEFELT, Hugo, Psychosociale arbeidsbelasting, Kluwer (Mechelen), 2009 – ISBN 9789046520413
- HANOT, Denis, Les sanctions du harcèlement au travail dans les secteurs privés et publics: les sanctions pénales, L'Harmattan (Paris), 2008 – ISBN 978 2 296 06589 5
- HIRIGOYEN, Marie-France en VAN VELSEN, Marjolein, Pesten en treiteren : psychisch geweld in het dagelijkse leven, Wereldbibliotheek (Amsterdam), 2006 – ISBN 90 284 1914 4
- KOENDERS, H., DIEHL, P.J. en STOFFELSEN, J., Psychosociale arbeidsbelasting in 100 vragen, Kluwer (Mechelen), 2007 – ISBN 9789013040906
- TREMEUR, Muriel en DOUEDAR, Karim, Fonction publique: prévenir et gérer le harcèlement moral et sexuel, Editions Du Papyrus (Montreuil), 2008 – ISBN 978 2 87603 200 2
- TULLENERS, Astrid, Pesten. Mijn boek over durf en zelfvertrouwen, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2007 - ISBN 978 90 8560 521 8
- VASTBINDER M., Pesten op het werk, Kluwer (Mechelen), 2003 – ISBN 9789013007701
- VERHELST, Inger en DE MARTEAU, Koen, Als plagen een pest wordt ... Mobbing op het werk, Kluwer (Mechelen), 2007 – ISBN 9789046514092

Preventie

- Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, Wegwijs in de preventie van de psychosociale belasting op het werk: stress, geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (Brussel), september 2006
- Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, Preventie van stress, geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk ...in het kort (folder), FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (Brussel), 2007
- GORIS, P., BURSSSENS, D., MELIS, B. en VETTENBURG, N., Wenselijke preventie stap voor stap, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044122459
- HESELMANS, M. en VAN PETEGHEM, J., Meer welzijn op het werk. Een eigen kijk, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044122107
- MONTHAYE, M., GERITS, P., JANSSENS, A. en TILMANS, B., Relaxatie, meer dan een techniek?, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789044112535
- RIMANQUE, Karel, Het recht op veiligheid, Maklu-Uitgevers nv (Antwerpen), 2002 – ISBN 9789062158607
- VAN CRAEN, Maarten en ACKAERT, Johan, De veiligheidsscan. Instrument voor een lokaal veiligheids- en leefbaarheidsbeleid, Maklu-Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789046600290
- VAN OS, J., BONNEWYN, A., BRUFFAERTS, R., DEMAREST, S., DEMYTTENAERE, K., HOSMAN, C. en RUITER, M., Geestelijke gezondheid en preventie - bouwstenen voor beleid en praktijk, Kluwer (Mechelen), 2008 – ISBN 9789046517659
- VANDENHOVE, Ludwig, Iedereen veilig, Cyclus (Antwerpen), 2006 – ISBN 9789085750086

Risicoanalyse

- Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, Psychosociale aspecten – Reeks SOBANE-startegie: het beheer van beroepsgebonden risico's, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (Brussel), april 2008

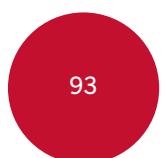
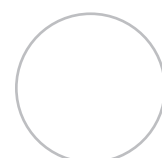
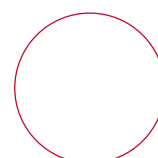
- Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, De risicoanalyse, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (Brussel), 2009
- Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, Methoden en instrumenten voor een ergonomische en psychosociale analyse, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (Brussel), februari 2005

Samenwerken

- BAERT, Herman, GIELEN, Helga, LAUWERS, Brigitte en VAN BREE Leen, Leven van en met elkaar op de werkplek, Kluwer (Mechelen), 2007 – ISBN 978 90 46513088
- DELARUE, Anne, Teamwerk : de stress getemd ? Een onderzoek naar het effect van organisatieontwikkeling en teamwerk op het welbevinden van werknemers, Acco (Leuven), 2009 – ISBN 9789033475078
- DELARUE, Anne, VAN HOOTEGEM, Geert, HUYS, Riken en GRYP, Stijn, Werkt teamwerk?, Acco (Leuven), 2004 – ISBN 9789033456602
- HOVELYNCK, Johan, DE WEERDT, Sven, DEWULF, Art en BOUWER, René, Relationeel organiseren: samen leren en werken in en tussen organisaties, Lannoo (Leuven), 2006 – ISBN 9789020967203
- MOREELS, Ann, Omgaan en samenwerken met diverse persoonlijkheden, ook de moeilijke, Kluwer (Mechelen), 2008 – ISBN 9789046517529
- KWEEKEL, Wim, Prettig en effectief samenwerken, Uitgeverij SWP (Amsterdam), 2006 – ISBN 978 90 6665 754 0
- STEVERLINCK, Hendrik, Kundig competent: iedereen, altijd en overal, Kluwer (Mechelen), 2008 – ISBN 978 90 4651 409 2

Stress

- Algemene Directie Humanisering van de Arbeid, Stress op het werk: Risicofactoren, evaluatie en preventie, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (Brussel), november 2006
- BAUMANN, François, Burn out : quand le travail rend malade, Editions Josette Lyon (Paris), 2007 – ISBN 978 2 84319 173 2
- CHAPUS-GILBERT, Valentine, GUEZ, Fabrice en DELHOMMEAU, Anne-Carole, Agir sur le stress au travail, Nathan (Paris), 2009 – ISBN 978 2 09 160685 9
- CHEVALIER, Christine, Faire face aux émotions: pour gérer au quotidien conflicts, stress et agressivité, Dunod (Paris), 2006 – ISBN 2 10 049701 4
- CHOW, Chung Tsey, Stress aan-gepakt, Kluwer (Mechelen), 2001 – ISBN 9789058524645
- CHRISTIS J., Arbeid, organisatie en stress. Een visie vanuit de socio-technische arbeids- en organisatiekunde, Het Spinhuis (Amsterdam), 1998 – ISBN 9789055891092
- COMPERNOLLE, Theo, Stress: vriend en vijand. De aanpak van stress, thuis en op het werk, Lannoo (Leuven), 2006 – ISBN 90 774 3210 5
- CORDIER, Jean-Philippe en BRASSEUR, Paul, Le bien-être psychosocial au travail : harcèlement moral, harcèlement sexuel, violence, stress, conflicts, ..., Kluwer (Waterloo), 2009 – ISBN 978 90 8670 624 2
- DELARUE, Anne, Teamwerk : de stress getemd ? Een onderzoek naar het effect van organisatieontwikkeling en teamwerk op het welbevinden van werknemers, Acco (Leuven), 2009 – ISBN 9789033475078
- GOILLOT, Sophie, Comprendre et gérer son stress au travail, Anagramme éditions (Croissy sur Seine), 2008 – ISBN 978 2 35035 180 3
- GREBOT, Elisabeth, Stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir, Editions d'organisation (Paris), 2008 – ISBN 978 2 212 54014 7
- HUEZ, Dominique, Souffrir au travail : comprendre pour agir, Privé (Paris), 2008 – ISBN 978 2 35076 083 4
- MITTENDORFF, Carlo en VAN DER POOL, Marianne, Ik ben niet meer vooruit te branden ... Over werkstress, burnout en overspannenheid, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2002 – ISBN 9789053526897
- ROTHLIN, Philippe and WERDER, Peter, Boreout!: overcoming workplace demotivation, Kogan Page (London), 2008 – ISBN 978 0 7494 5339 8
- RYCKEN Jan, Werkdruk en welzijn, Maatschappelijke, organisatorische en persoonlijke oorzaken van werkdruk in de sector Zorg en welzijn, Uitgeverij SWP (Amsterdam) – ISBN 978 90 6665 189 0 (uitverkocht)
- SCHOUTEN J, Mij krijgen ze niet gek. Over stress en overspannenheid, Uitgeverij Boom (Amsterdam), 2000 – ISBN 9789060096277
- SIEBENS H., Stress op het werk, Garant Uitgevers nv (Antwerpen) – ISBN 9789053504963
- VAN KAMPEN M. en VERVAEKE M., Stress. Preventie, reductie en ontspanning. Twaalf methoden, Acco (Leuven), 2008 – ISBN 9789033468872
- VERHULST, Jan, Stress onder controle, Bohn Stafleu Van Loghum (Houten), 2005 – ISBN 90 313 4446 X
- VERKUIL, Bart en VAN EMMERIK, Arnold, Omgaan met stress en burnout, Bohn Stafleu van Loghum (Houten), 2007 – ISBN 978 90 313 4391 1





Verklarende woordenlijst

arbeidsongeval

het ongeval dat zich tijdens en door de uitoefening van het ambt heeft voorgedaan en dat een letsel veroorzaakt door een plotse gebeurtenis met minstens één externe oorzaak (wet van 3 juli 1967 – artikel 2)

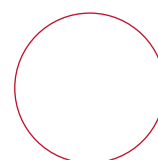
agressie

communicatief gedrag, dat bewust of onbewust wordt omgezet om 1° te kwetsen (fysiek en/of emotioneel), te vernederen of te depositioneren (verbaal of fysiek) of 2° eigen onmacht te uiten in verband met de situatie en dat gericht is tegen anderen, zichzelf, de infrastructuur of het beleid

De voornaamste en vaak de meest voorkomende soorten:

- Emotionele (of frustratie) agressie: deze agressie wordt opgebouwd door stresserende en frustrerende ervaringen die de agressor over een bepaalde tijdspanne ervaart. De emoties nemen de overhand en er kan niet meer rationeel worden nagedacht en gehandeld. De agressieve explosie of uitbarsting kan door een ogenschijnlijk onschuldig iets worden aangewakkerd. Kenmerken: het is situatiegebonden, er is vaak sprake van voorafgaande frustratie, de emoties zijn zichtbaar. De agressie is niet doelgericht, maar een ontlasting van opgestapelde frustratie, stress, emoties. Het agressief gedrag is niet persoonlijk gericht. Vier fases: de opstartfase (hier kan nog ingegrepen worden), de escalatiefase (de agressor is moeilijk te kalmeren), de crisisfase (ontlasting in bvb. fysiek geweld, de eigen veiligheid is hier prioritair) en de afbouwfase (de agressie onder controle krijgen en houden)
- Instrumentele agressie: bij deze vorm van agressie zet de agressor zijn agressie bewust in als middel om een bepaald doel te bereiken. Agressie is daarbij een hulpmiddel en geen doel op zich. De agressie wordt toegepast vanuit het verstand en niet vanuit de emotie. De agressor heeft vaak in eerdere situaties geleerd dat agressief gedrag kan lonen. Kenmerken: berekenend, koel gedrag waarbij de emoties niet zichtbaar zijn. Dit gedrag is bewust gekozen. De dreigementen beginnen vaak vaag maar als zij geen effect hebben, worden de uitingen steeds duidelijker. Vaak worden zichzelf ook zo behandeld. De agressor heeft volledige controle over zijn gedrag, hij kiest de mate en intensiteit van het agressieve gedrag naar gelang het nodig is om zijn doel te bereiken. Het gedrag is persoonlijk gericht
- Psychopathologische agressie: deze vorm van agressie is het resultaat van de invloed van stoffen in het lichaam zoals overmatig gebruik van alcohol, medicamenten of het gebruik van drugs of

	hallucinatieverwekkende middelen. Kenmerken: een vreemde blik in de ogen, bizar gedrag, de agressor is niet voor rede vatbaar
corrigeren	het ongewenst gedrag benoemen (mondeling en indien nodig ook schriftelijk) en uitleggen wat het gewenst gedrag dan wel is
critical incident	of traumatische gebeurtenis is een éénmalige (niet alledaagse) gebeurtenis die totaal onverwacht gebeurt, waarbij een grote angst wordt ontwikkeld, waarbij het gevaar voor onszelf of onze onmiddellijke omgeving impliciet of expliciet aanwezig is en waartegenover men totaal machteloos staat. "Het gebeuren heeft een verlies van controle over je leven tot gevolg wat een vermindering van levenskwaliteit teweeg brengt "(Luc Quintyn, adviseur –expert, FOD Binnenlandse Zaken, 1998)
gevaar	de mogelijkheid, de kans dat uit de gegeven omstandigheden een incident, voorval of arbeidsongeval kan voortkomen
geweld	elke feitelijkheid waarbij een werknemer of een andere persoon psychisch of fysiek wordt bedreigd of aangevallen bij de uitvoering van het werk (wet van 4 augustus 1996, hoofdstuk Vbis, afdeling 1, artikel 32ter)
incident	ongewenst gedrag dat niet tot een letsel of schade leidt
ingrijpende of schokkende gebeurtenis	hier worden heftige reacties zoals verslagenheid, boosheid en machteloosheid opgeroepen, de eigen (fysieke) veiligheid is echter niet bedreigd. Het is mogelijk om normaal professioneel te functioneren. Deze gebeurtenissen kunnen onverwacht zijn, ze zijn wel vaak voorspelbaar
interventie	een tussenkomst (markeren, corrigeren, sanctioneren) tijdens een agressievoorval of ter voorkoming van een incident dat tot een agressievoorval kan leiden
markeren	het wijzen op het ongewenst gedrag. Het is noodzakelijk om de 'grijze zone' zo beperkt mogelijk te houden
nare of onaangename gebeurtenis	hier worden negatieve gevoelens zoals ergernis, irritatie en ontgoocheling opgeroepen. Ze staan het professionele leven niet acuut in de weg, maar blijven hangen, stapelen zich op en leiden tot een obstakel voor het professioneel functioneren
nazorg	de begeleiding van het slachtoffer na het plaatsvinden van een nare/onaangename gebeurtenis, een ingrijpende/schokkende gebeurtenis of een traumatische gebeurtenis
objectieve schade	de zichtbare schade ten gevolge van een agressievoorval
ongevalanalyse	de evaluatie van arbeidsongevallen. Het omvat een onderzoek naar de oorzaken, de gevolgen, de gevolgde procedures en de genomen veiligheidsmaatregelen met het doel te komen tot een verbetering, waardoor vergelijkbare arbeidsongevallen in de toekomst vermeden kunnen worden
pesterijen op het werk	meerdere gelijkaardige of uiteenlopende onrechtmatige gedragingen, buiten of binnen de organisatie, die plaats hebben gedurende bepaalde tijd, die tot doel of gevolg hebben dat de persoonlijkheid, de waardigheid of de fysieke of psychische integriteit van een personeelslid of andere persoon bij de uitvoering van zijn werk wordt aangetast, dat zijn betrekking in gevaar wordt gebracht of dat een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd. Deze uiten zich vooral in woorden, bedreigingen, handelingen, gebaren of eenzijdige geschriften. Deze gedragingen kunnen verband houden met godsdienst of overtuiging, handicap, leeftijd, seksuele geaardheid, geslacht, ras of etnische afstamming (wet van 4 augustus 1996, hoofdstuk Vbis, afdeling 1, artikel 32ter)
psychologische debriefing	een formele bijeenkomst, individueel of in kleine groepen, die gehouden wordt kort nadat een ongewoon, stressvol incident of voorval heeft plaatsgevonden, met als doel de emotionele gevolgen van het incident of voorval te verwerken
preventie	het geheel van maatregelen die worden genomen in de organisatie en op alle niveaus teneinde agressie te voorkomen en te beperken

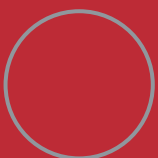


risico	de waarschijnlijkheid of kans dat zich een schade met een bepaalde ernst voordoet
risicobeheersing	inspelen op het voorkomen van risico en op het voorkomen en beperken van schade
sanctioneren	het markeren en het nemen van een ordemaatregel ten aanzien van diegene die een incident of agressievoorval uitlokt
subjectieve schade	de emotionele schade ten gevolge van een agressievoorval
traumatische ervaring	getuige zijn van of geconfronteerd worden met één of meer gebeurtenissen die een feitelijke of dreigende dood of een ernstige verwonding met zich meebracht, of die een bedreiging vormde voor de fysieke integriteit van de betrokkenen of van anderen. Tot de reacties van betrokkenen behoorde intense angst, hulpeloosheid en afschuw
traumatische gebeurtenis	een extreme, heftige gebeurtenis die altijd onverwacht komt. Ze valt voor de meeste personen buiten de normale ervaringen. Deze gebeurtenis roept heftige reacties (zoals angst en machteloosheid) op. Ze vormt een bedreiging voor de fysieke integriteit en veiligheid. Het laat geen normaal professioneel handelen meer toe. Na contact met de dood treden gevoelens van doodangst op
veiligheidsbeleid	de voorwaarden die een organisatie biedt aan zijn medewerkers om zo veilig mogelijk te functioneren op structureel niveau (context en randvoorwaarden), competentie- en vaardigheidsniveau (opleiding en training, supervisie en intervisie), emotioneel en belevingsniveau (herkenning en waardering)
veiligheidscompetentie	een veiligheidsbewustzijn gecombineerd met de nodige kennis en vaardigheden omtrent veiligheid, een geheel dat leidt tot een veiligheidsbevorderende arbeidsattitude
veiligheidscultuur	aspect van de organisatiecultuur. Het is het product van individuele waarden en groepswaarden, attitudes, visies, deskundigheid en gedragspatronen die de betrokkenheid bij en de stijl en de vakkundigheid van de organisatie op het gebied van veiligheid bepalen
veiligheidsgevoel	het subjectief beleven van steun en begrip van collega's en oversten voor de soms moeilijke omstandigheden waaronder wordt gewerkt
voorval	het ongewenst gedrag of de ongewenste gebeurtenis met objectieve of subjectieve schade tot gevolg



Publicaties van de **FOD Personeel en Organisatie**
in het domein personeelsontwikkeling - welzijn

- *Afwezigheden wegens ziekte bij de federale overheid – praktische gids voor de lijnchef – september 2006*



Contact

FOD Personeel en Organisatie
DG Organisatie- en
Personeelsontwikkeling
Wetstraat 51
BE – 1040 Brussel
Tel. +32 (0) 790 58 00
welzijn@p-o.belgium.be