



◀rewind

Whitepaper

Rewind: van incident naar inzicht

Structureel werken aan minder agressie

8 juni 2026

Een whitepaper van  flow

Woord vooraf

Onderzoek laat zien dat gemiddeld **één op de drie werknemers in de publieke sector** jaarlijks te maken krijgt met agressie of intimidatie van burgers, cliënten of bezoekers¹.

Ook in de woningcorporatiesector zien we dat medewerkers steeds vaker te maken krijgen met agressie en grensoverschrijdend gedrag. Medewerkers voeren gesprekken over woningtoewijzing, (onderhouds)klachten, betalingsachterstanden of overlast, vaak in situaties waarin emoties hoog kunnen oplopen. Tegelijkertijd staan corporaties onder toenemende maatschappelijke druk door woningnood, schaarste en complexe sociale problematiek.

De [Arbeidsomstandighedenwet](#) verplicht werkgevers om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) systematisch te inventariseren en te beperken. In de praktijk ligt de nadruk vaak op omgaan met agressie: meldprocedures, trainingen en nazorg.

Dat is belangrijk, maar niet de eerste stap. De wet gaat juist uit van **het aanpakken van risico's bij de bron**. Met andere woorden: niet alleen reageren wanneer er iets gebeurt, maar ook **onderzoeken waar spanningen ontstaan en hoe escalatie kan worden voorkomen**.

In dit whitepaper laten we zien dat sociale veiligheid niet alleen draait om individuele weerbaarheid, maar ook om **organisatie-inrichting, duidelijke processen en gezamenlijke verantwoordelijkheid**. Daarbij staat de eerste stap van de arbeidshygiënische strategie centraal: **bronaanpak**.

Hoewel agressie & geweld en intimidatie & bedreiging nooit volledig te voorkomen zijn, kunnen corporaties wél onderzoeken hoe deze risico's eerder gesignaleerd en via **gerichte preventie** structureel kunnen worden teruggedrongen. Door terug te kijken naar hoe situaties ontstaan en daar samen van te leren, zetten we een belangrijke stap naar een veiligere werkomgeving voor iedereen die werkt in de corporatiesector.

¹ Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, Monitor Integriteit en Veiligheid 2024, en CBS Agressie in zorg & welzijn

Inhoudsopgave

Pagina 4	Doel van dit whitepaper
Pagina 5	1. Sociale veiligheid
Pagina 8	2. Arbowet en de arbeidshygiënische strategie (AHS)
Pagina 15	3. Drie vormen van agressie, drie verschillende antwoorden <ul style="list-style-type: none">• 3.1 Instrumentele agressie• 3.2 Emotionele agressie• 3.3 Agressie als gevolg van psychische of cognitieve problematiek
Pagina 22	4. Veelvoorkomende triggers binnen woningcorporaties
Pagina 27	5. Bronaanpak in drie lagen <ul style="list-style-type: none">• 5.1 Organisatieniveau – systeeminrichting• 5.2 Teamniveau – collectieve veiligheid• 5.3 Medewerkersniveau – professioneel handelen
Pagina 31	6. Wat je aan de voorkant doet, win je aan de achterkant
Pagina 32	7. Externe cases <ul style="list-style-type: none">• Casus 1: bronaanpak sociale veiligheid (NS)• Casus 2: onderwijspersoneel als lijdend voorwerp – integrale aanpak sociale veiligheid in het onderwijs• Casus 3: van beleid naar praktijk (A&O fonds Gemeenten)
Pagina 39	8. Conclusie
Pagina 40	9. Over FLOW/Colofon

Doel van dit whitepaper

Dit whitepaper laat zien hoe woningcorporaties sociale veiligheid structureel kunnen versterken door risico's eerder in de keten aan te pakken. **We focussen in dit whitepaper op sociale onveiligheid die ontstaat als gevolg van grensoverschrijdend gedrag door huurders of woningzoekenden.**



De publicatie:

- licht de relevante wet- en regelgeving en de arbeidshygiënische strategie toe;
- onderbouwt waarom bronaanpak essentieel is;
- beschrijft veelvoorkomende triggers van agressie in het werk van corporaties;
- biedt praktische interventies, handelingsopties en voorbeelden uit de praktijk;
- ondersteunt corporaties bij het maken van bewuste afwegingen rondom sociale veiligheid.

Daarbij kiest dit whitepaper bewust niet voor één vaste oplossing of aanpak. **Wel is de arbeidshygiënische strategie leidend, waarbij bronaanpak als eerste en belangrijkste stap wordt beschouwd.** De effectiviteit van maatregelen hangt af van factoren zoals context, doelgroep, wijk, organisatievisie en type corporatie. Daarom worden verschillende mogelijkheden en dilemma's besproken, inclusief de mogelijke voordelen, risico's en neveneffecten van keuzes in beleid, communicatie, dienstverlening en werkomgeving.

De focus ligt bewust op de eerste stap van de arbeidshygiënische strategie: het voorkomen van risico's bij de bron. Niet alleen omdat deze stap vaak het meeste effect heeft, maar ook omdat de Arbowet voorschrijft dat risico's in eerste instantie bij de bron moeten worden aangepakt. Dat neemt niet weg dat ook andere maatregelen nodig zijn, maar wel in deze volgorde.

1. Sociale veiligheid

Sociale veiligheid² is de mate waarin werknemers zich beschermd voelen tegen risico's veroorzaakt door anderen zoals ongewenst en grensoverschrijdend gedrag (agressie, geweld, bedreiging, (seksuele) intimidatie, pesten en discriminatie).

Binnen woningcorporaties kan spanning ontstaan in persoonlijk contact, juist bij onderwerpen die mensen direct raken in hun woonsituatie. Denk aan huurachterstanden, overlastsituaties, woningtoewijzing, huisbezoeken, renovaties, sloopplannen of escalaties tussen bewoners. Zulke momenten kunnen sterke emoties oproepen, zoals frustratie, schaamte, angst of boosheid. Als die emoties oplopen, kan dat leiden tot agressie richting medewerkers.

Agressie kan ook voortkomen uit onderliggende problematiek, zoals psychische kwetsbaarheid (zoals tijdens een psychose), middelengebruik (alcohol of drugs), verward gedrag of cognitieve achteruitgang zoals dementie. In deze situaties is de agressie vaak minder voorspelbaar en hangt deze niet altijd direct samen met de concrete aanleiding van het gesprek.

Tegelijkertijd is agressie niet altijd een directe uiting van emotie. In sommige gevallen wordt agressie bewust ingezet om iets af te dwingen, zoals een urgentieverklaring, uitstel van betaling of het ontwijken van handhaving. In die situaties is sprake van instrumentele agressie.

Recente Europese analyses³ bevestigen dat sectoren met intensief burgercontact structureel hogere blootstelling kennen aan agressie en grensoverschrijdend gedrag. Binnen corporaties komen daar sectorspecifieke factoren bij, die het risico kunnen vergroten afhankelijk van de context en de individuele situatie:

- **Structurele schaarste op de woningmarkt.** Ook medewerkers ondervinden het effect van de lange wachtlijsten in contact met huurders en woningzoekenden. Schaarste kan verwachtingen temperen, maar kan in de praktijk ook leiden tot spanning wanneer bewoners zich niet gezien of gehoord voelen in hun woonvraag. Juist in een krappe woningmarkt worden keuzes beperkter en daarmee vaak ook gevoeliger, wat teleurstelling en frustratie kan versterken.
- **Werk in de privésfeer van bewoners.** Contact vindt plaats in de eigen, vertrouwde leefomgeving van bewoners, waar mensen zich vaak meer op hun gemak voelen en zich gemakkelijker openstellen. Tegelijkertijd kunnen emoties daar ook sneller persoonlijk en intens worden wanneer er iets op het spel staat.

² [Sociale en psychologische veiligheid \(SER\)](#)

³ HIVA/KU Leuven, 2025

- **Langdurige relaties met huurders.** Een langdurige relatie kan bijdragen aan wederzijds begrip en vertrouwen, maar betekent ook dat spanningen zich kunnen opbouwen of dat eerdere ervaringen doorwerken in nieuw contact.
- **Extramuralisering GGZ.** Daarnaast speelt een bredere maatschappelijke ontwikkeling een rol, zoals de extramuralisering binnen de geestelijke gezondheidszorg. Hierdoor wonen meer mensen met psychische of psychosociale problematiek zelfstandig, soms met beperkte ondersteuning. Dit kan leiden tot situaties waarin gedrag minder voorspelbaar is en sneller escaleert, zeker in combinatie met andere stressfactoren zoals schulden of overlast. Dergelijk gedrag en deze situaties hebben vaak direct effect op de woning zelf en op de leefbaarheid en veiligheid in de buurt of wijk.
- **Een signalerende en handhavende rol** bij overlast, veiligheid en woonfraude.
- **De combinatie van een sociale opdracht met het nemen van ingrijpende besluiten**, die direct effect hebben op de woonsituatie en rechtspositie van bewoners (zoals het beëindigen van huur of de aanpak van woonfraude).
- **Ondermijning en (georganiseerde) criminaliteit.** Daarnaast krijgen woningcorporaties in toenemende mate te maken met signalen van ondermijning en (georganiseerde) criminaliteit in de woonomgeving. Denk aan woonfraude, illegale onderhuur, drugsgelateerde activiteiten en situaties waarin sprake is van druk, intimidatie of misbruik van kwetsbare huurders.

Deze casuïstiek raakt direct aan de veiligheid van medewerkers én de integriteit van het bezit. Het vraagt om scherp signaleren, zorgvuldig handelen en nauwe samenwerking met gemeenten, politie en zorg- en veiligheidspartners.

Zoals ook benoemd in de Aedes-handreiking **Maak je corporatie weerbaar tegen ondermijning**, is een structurele en integrale aanpak noodzakelijk om weerbaarheid van organisatie en de leefbaarheid in de wijk te versterken.

Sociale veiligheid begint bij legitimiteit en vertrouwen.

Sociale veiligheid binnen corporaties draait om méér dan fysieke en mentale veiligheid.

Het draait om:

LEGITIMITEIT → “Vinden bewoners dat wij eerlijk en zorgvuldig handelen?”

VERTROUWEN → “Geloven bewoners dat wij het goed bedoelen?”

Wanneer legitimiteit en vertrouwen ontbreken, groeit frustratie sneller uit tot agressie.

Een duidelijke uitleg bij een afwijzing kan het verschil maken tussen teleurstelling en escalatie.

Sociale veiligheid begint daarom bij:

- uitlegbaarheid van besluiten
- consistente toepassing van regels
- nakomen van afspraken.

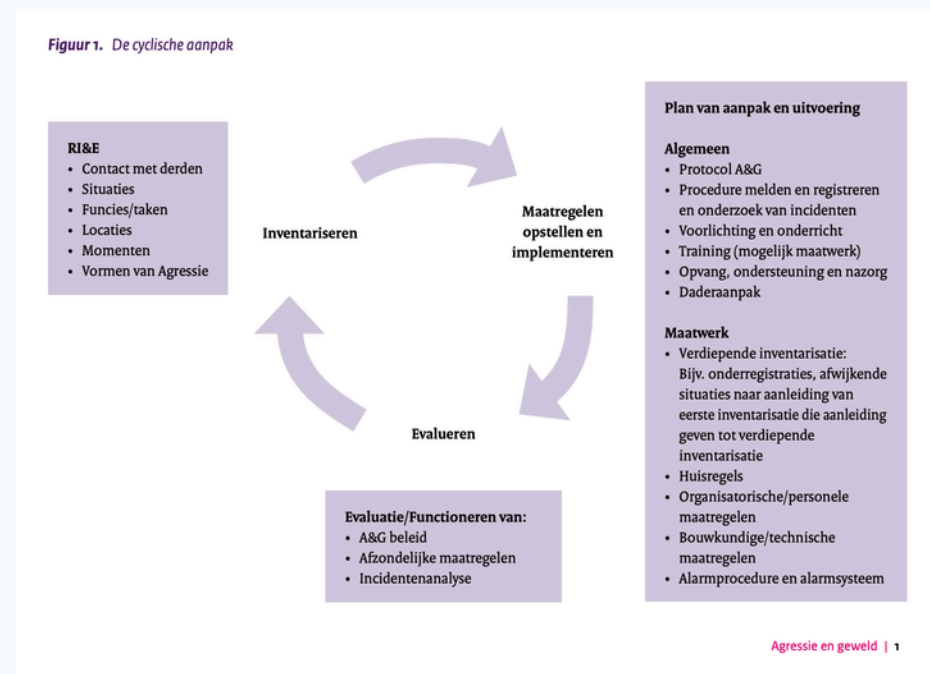
Sociale veiligheid: bestuurlijk verankerd, organisatiebreed gedragen

De **Arbeidsomstandighedenwet** verplicht werkgevers om psychosociale arbeidsbelasting (PSA), waaronder agressie en geweld, systematisch te inventariseren, te beperken en medewerkers hierover voor te lichten. Sociale veiligheid is daarmee niet enkel een HR-thema. Het is een bestuurlijke verantwoordelijkheid en een integraal onderdeel van risicobeheersing en goed werkgeverschap. Tegelijkertijd vraagt een veilige werkomgeving om inzet van iedereen in de organisatie.

Voor directeur-bestuurders ligt hier een cruciale rol. Niet alleen in het formaliseren van beleid, maar vooral in het zichtbaar prioriteren en sturen op sociale veiligheid in de dagelijkse praktijk. De mate waarin bestuurders dit agenderen, monitoren en faciliteren, bepaalt in belangrijke mate hoe veilig medewerkers zich voelen en hoe effectief organisaties omgaan met agressie en grensoverschrijdend gedrag.

De Arbeidsinspectie heeft in de [flyer Agressie & geweld](#) toegelicht wat de verantwoordelijkheden van de werkgever zijn, hoe je hier invulling aan kunt geven en waarop de Nederlandse Arbeidsinspectie let.

Kortom, bestuurders en leidinggevenden hebben een belangrijke rol in het stellen van normen, het bespreekbaar maken van incidenten en het ondersteunen van medewerkers. Van medewerkers mag worden verwacht dat zij bijdragen aan een veilige werksfeer, risico's en incidenten melden en handelen volgens de afgesproken werkwijzen en veiligheidsafspraken. Kijk verder in dit whitepaper bij rollen en verantwoordelijkheden.



2. Arbowet en de arbeidshygiënische strategie (AHS)

Werkgevers in Nederland zijn wettelijk verplicht om te zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving. De basis hiervoor ligt in de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet). Deze wet verplicht organisaties om:

- risico's voor en met medewerkers te inventariseren⁴
- passende maatregelen te nemen
- beleid te voeren op psychosociale arbeidsbelasting (PSA)
- voorlichting te geven over risico's en maatregelen.

Agressie en geweld, bedreiging en intimidatie en grensoverschrijdend gedrag van derden (zoals huurders of woningzoekenden) vallen expliciet onder deze verplichting.

Risico-inventarisatie & -evaluatie

In de praktijk worden deze verplichtingen uitgewerkt en geborgd via de **risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E)**. De RI&E is een cyclisch instrument waarmee organisaties systematisch alle relevante arbeidsrisico's in kaart brengen, de ernst en oorzaken beoordelen en vertalen naar een plan van aanpak met concrete maatregelen. Psychosociale arbeidsbelasting (PSA), waaronder agressie en geweld, maakt hiervan integraal onderdeel uit. Het uitvoeren en actueel houden van een RI&E is wettelijk verplicht.

Voor de RI&E is incidentregistratie een belangrijke informatiebron. Door incidenten vast te leggen én deze te analyseren in samenhang met patronen, risicomomenten, locatie en onderliggende oorzaken, ontstaat een verdiept inzicht in waar en waarom agressie en grensoverschrijdend gedrag optreden. Juist die bredere duiding maakt het mogelijk om gerichte en effectieve maatregelen te nemen.

Op de website van FLOW vind je de branche-RI&E voor woningcorporaties: sector-specifiek, digitaal en volledig conform de actuele wet- en regelgeving.

[Bekijk op Flowweb.nl](#)



⁴ <https://www.raadvanstate.nl/adviezen/@151472/w12-25-00130-iii/>

Arbeidshygiënische strategie (AHS)

De Arbowet schrijft niet alleen voor dát organisaties maatregelen moeten nemen, maar ook in welke volgorde (zie artikel 3). Deze volgorde is vastgelegd in de arbeidshygiënische strategie (AHS).



Het uitgangspunt: maatregelen volgen de voorgeschreven volgorde, waarbij risico's eerst bij de bron worden aangepakt. Latere stappen zijn pas aan de orde als eerdere maatregelen niet toereikend zijn.

De vier stappen van de arbeidshygiënische strategie

De arbeidshygiënische strategie is een hiërarchie van maatregelen die bepaalt hoe organisaties risico's moeten aanpakken. Uitgangspunt is dat risico's in eerste instantie bij de bron worden weggenomen. Pas als dat redelijkerwijs niet mogelijk is of onvoldoende effect heeft, komen maatregelen in de volgende stappen in beeld. Het is daarmee niet toegestaan om stappen over te slaan of direct te starten met maatregelen die lager in de hiërarchie staan, zoals het trainen van medewerkers of het inzetten van persoonlijke beschermingsmiddelen. Deze maatregelen zijn pas aan de orde wanneer is aangetoond dat hogere maatregelen niet (volledig) toereikend zijn.

Deze volgorde dwingt organisaties om eerst te kijken naar structurele oplossingen die de oorzaak van agressie en geweld wegnemen, voordat wordt uitgeweken naar maatregelen die vooral gericht zijn op het beperken van de gevolgen.

Kanttekening: De arbeidshygiënische strategie (AHS) is historisch ontwikkeld voor fysieke risico's binnen de industriële arbeidshygiëne. De hiërarchie van beheersmaatregelen werd internationaal vastgelegd in ILO-Verdrag 155 (1981) en Europees verankerd in Richtlijn 89/391/EEG. Hoewel deze systematiek richtinggevend blijft, tonen internationale studies aan dat psychosociale risico's zich niet altijd laten 'eliminieren' zoals bij fysieke risico's (Leka & Jain, 2010).

Bij sociale veiligheid gaat het immers om menselijk gedrag. Dat brengt juridische en ethische beperkingen met zich mee:

- Werkgevers mogen geen eigen rechter spelen.
- Burgers hebben rechtsbescherming.
- Maatregelen moeten proportioneel en juridisch zorgvuldig zijn.

Toepassing van de AHS bij PSA vraagt daarom om interpretatie en vertaling naar een gelaagde aanpak waarin preventie, begrenzing en nazorg samenkomen.



Arbeidsomstandighedenwet

Artikel 3. Arbobeleid

1. De werkgever zorgt voor **de veiligheid en de gezondheid van de werknemers inzake alle met de arbeid verbonden aspecten en voert daartoe een beleid dat is gericht op zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden**, waarbij hij, gelet op de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening, het volgende in acht neemt:

- tenzij dit redelijkerwijs niet kan worden gevergd organiseert de werkgever de arbeid zodanig dat daarvan geen nadelige invloed uitgaat op de veiligheid en de gezondheid van de werknemer;
- tenzij dit redelijkerwijs niet kan worden gevergd worden **de gevaren en risico's voor de veiligheid of de gezondheid van de werknemer zoveel mogelijk in eerste aanleg bij de bron daarvan voorkomen of beperkt**; naar de mate waarin dergelijke gevaren en risico's niet bij de bron kunnen worden voorkomen of beperkt, worden daartoe **andere doeltreffende maatregelen getroffen waarbij maatregelen gericht op collectieve bescherming voorrang hebben boven maatregelen gericht op individuele bescherming**; slechts indien redelijkerwijs niet kan worden gevergd dat maatregelen worden getroffen die zijn gericht op individuele bescherming, worden doeltreffende en **passende persoonlijke beschermingsmiddelen** aan de werknemer ter beschikking gesteld;
- de inrichting van de arbeidsplaatsen, de werkmethoden en de bij de arbeid gebruikte arbeidsmiddelen alsmede de arbeidsinhoud worden zoveel als redelijkerwijs kan worden gevergd aan de persoonlijke eigenschappen van werknemers aangepast;
- monotone en tempogebonden arbeid wordt, zoveel als redelijkerwijs kan worden gevergd, vermeden dan wel, indien dat niet mogelijk is, beperkt;
- doeltreffende maatregelen worden getroffen op het gebied van de eerste hulp bij ongevallen, de brandbestrijding en de evacuatie van werknemers en andere aanwezige personen, en doeltreffende verbindingen worden onderhouden met de desbetreffende externe hulpverleningsorganisaties;
- elke werknemer moet bij ernstig en onmiddellijk gevaar voor zijn eigen veiligheid of die van anderen, rekening houdend met zijn technische kennis en middelen, de nodige passende maatregelen kunnen nemen om de gevolgen van een dergelijk gevaar te voorkomen, waarbij artikel 29, eerste lid, derde zin, van overeenkomstige toepassing is.

2. De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting.

3. Ter uitvoering van het eerste lid draagt de werkgever zorg voor een goede verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de bij de werkgever werkzame personen, waarbij hij rekening houdt met de bekwaamheden van de werknemers.

4. De werkgever toetst het arbeidsomstandighedenbeleid regelmatig aan de ervaringen die daarmee zijn opgedaan en past de maatregelen aan zo dikwijls als de daarmee opgedane ervaring daartoe aanleiding geeft.

Werkinstructie Agressie en geweld

In de werkinstructie 'Agressie en geweld' staat beschreven dat bij het omgaan met agressie en geweld de arbeidshygiënische strategie wordt gevolgd. Dit betekent dat in eerste instantie wordt ingezet op bronmaatregelen en preventie om agressie te voorkomen, vervolgens op collectieve maatregelen binnen de organisatie en pas daarna op individuele maatregelen en persoonlijke bescherming van medewerkers. Hiermee wordt zichtbaar dat de aanpak primair gericht is op het wegnemen of verminderen van de oorzaak van het risico, conform de stappen van de arbeidshygiënische strategie.



Maatregelen dienen altijd volgens de arbeidshygiënische strategie genomen te worden. Dat houdt in:

- Aanpak aan de bron. Bijvoorbeeld aanpassingen aan het gebouw, waardoor werknemers niet meer in direct contact kunnen komen met derden. Indien dat niet mogelijk is:
- Collectieve maatregelen. Bijvoorbeeld een alarmprocedure, waarmee iedereen alarm kan slaan. Indien dat niet mogelijk is:
- Individuele maatregelen. Bijvoorbeeld aanpassing van het werk voor een werknemer, zoals aangepaste werktijden waarop er minder kans is op agressie. Indien dat niet mogelijk is:
- Persoonlijke beschermingsmiddelen (pbm's). Bijvoorbeeld beschermende kleding tegen steekincidenten of een gelaatsbescherming tegen spugen.

Waarom bronaanpak zo belangrijk is

In de praktijk ligt de nadruk nog vaak op maatregelen uit de onderste stappen van de arbeidshygiënische strategie. Denk bijvoorbeeld aan:

- agressietrainingen
- weerbaarheidstrainingen
- alarmknoppen
- protocollen voor incidentmeldingen.

Deze maatregelen zijn waardevol en hebben zeker een functie binnen het geheel, maar ze zijn volgens de arbeidshygiënische strategie pas aan de orde wanneer hogere stappen niet (volledig) toereikend zijn. Ze nemen de oorzaak van agressie en geweld meestal niet weg, maar richten zich vooral op het beperken van de gevolgen.

Bronaanpak richt zich juist op het wegnemen van die oorzaken. Dat begint bij vragen als:

- Welke situaties vergroten de kans op frustratie of escalatie?
- Welke processen vergroten de kans op conflict?
- Welke signalen in communicatie of omgeving versterken spanning?
- Wanneer ontstaat de prikkel of aanleiding voor agressie?
- Wanneer loont agressie?

Door dit soort factoren bij de bron aan te pakken, kan worden voorkomen dat situaties überhaupt escaleren. Daarmee is bronaanpak niet alleen de eerste stap in de strategie, maar ook de meest fundamentele manier om agressie en geweld te beperken.

**“Bronaanpak betekent:
je zorgt dat die eerste
dominosteen niet
omvalt.”**



De keuze voor bronaanpak vraagt niet alleen om beleidsmatige verankering, maar ook om actieve betrokkenheid binnen de organisatie. Juist hier spelen de preventiemedewerker en de ondernemingsraad (OR) een cruciale rol. Zij bevinden zich op het snijvlak van beleid en praktijk en kunnen signalen uit de werkvloer vertalen naar concrete verbeteringen in de RI&E en het bijbehorende plan van aanpak.

Preventiemedewerker

De preventiemedewerker heeft hierbij een wettelijke taak om samen met werkgever en medewerkers te zorgen voor gezonde en veilige arbeidsomstandigheden. In die rol kan hij of zij actief meedenken over het identificeren van risico's bij de bron, het analyseren van patronen rond agressie en het vertalen daarvan naar preventieve maatregelen in de werkwijze of organisatie van het werk.

Volgens de [Arbowet \(artikel 13\)](#) moet elke organisatie minimaal één preventiemedewerker aanwijzen die samen met werkgever en werknemers zorgt voor gezond en veilig werken. In kleinere organisaties (tot 25 medewerkers) mag de werkgever deze rol zelf vervullen. In de praktijk wordt de functie vaak pragmatisch ingevuld door taken te combineren binnen bestaande functies, eventueel aangevuld met ondersteuning van een externe arbodeskundige of andere externe deskundigheid wanneer specifieke expertise nodig is.

Ondernemingsraad (OR)

De OR heeft instemmingsrecht op het beleid rondom arbeidsomstandigheden en psychosociale arbeidsbelasting (PSA).

Daarmee is de OR een belangrijke gesprekspartner bij het toetsen, aanscherpen en mede vormgeven van keuzes in de arbeidshygiënische strategie. De OR kan daarbij nadrukkelijk bewaken dat bronaanpak niet wordt overgeslagen en dat maatregelen op de juiste plek in de strategie worden ingezet.

Samen zorgen zij ervoor dat bronaanpak niet alleen een beleidsprincipe blijft, maar ook daadwerkelijk wordt vertaald naar de dagelijkse praktijk van de organisatie.

Wet op de Ondernemingsraden (WOR)

De WOR kent de ondernemingsraad diverse rechten (en verantwoordelijkheden) toe:

Artikel 27 – Instemmingsrecht

De ondernemingsraad heeft instemmingsrecht bij regelingen op het gebied van arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim en re-integratie. Hieronder vallen ook regelingen rondom PSA.

Artikel 28 – Bevorderende taak

De ondernemingsraad bevordert dat er binnen de organisatie naar behoren wordt omgegaan met de belangen van werknemers op het gebied van arbeidsomstandigheden. Dit betekent dat de ondernemingsraad zowel een controlerende als een signalerende, stimulerende en initiërende rol heeft ten aanzien van PSA-beleid.

Bron: [Arboportaal](#)
(ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)

Wanneer gedrag de grens overgaat

Beleid rondom psychosociale arbeidsbelasting (PSA) valt onder de Arbowet en richt zich op het voorkomen en beperken van grensoverschrijdend gedrag. Wanneer gedrag echter een strafbaar karakter krijgt, valt het ook onder het strafrecht. Dat vraagt van corporaties niet alleen om preventie, maar ook om duidelijk en consequent handelen wanneer grenzen worden overschreden.



Aangifte en opvolging bij agressie

Medewerkers van woningcorporaties vallen onder de aanpak **Veilige Publieke Taak (VPT)**. Dit betekent dat agressie en geweld tegen medewerkers met een publieke taak extra aandacht krijgen van politie en Openbaar Ministerie.

Binnen deze aanpak gelden de **Eenduidige Landelijke Afspraken (ELA)**. Deze houden onder andere in dat:

- agressie en geweld tegen medewerkers met een publieke taak **prioriteit krijgen in opsporing en afhandeling**
- er **zwaardere strafeisen** kunnen worden gehanteerd
- werkgevers medewerkers actief ondersteunen bij het doen van aangifte
- maatregelen mogelijk zijn om de **privacy en veiligheid van medewerkers te beschermen**, zoals domiciliekeuze.

Voor corporaties betekent dit dat duidelijk beleid rondom melden en aangifte essentieel is, niet alleen voor nazorg, maar ook als onderdeel van normstelling en preventie.

Meer informatie?

[Bekijk factsheet van Aedes](#)

[Bekijk factsheet van de overheid](#)

3. Drie vormen van agressie, drie verschillende antwoorden

Een effectieve aanpak begint bij het maken van onderscheid. In de sociale psychologie wordt onderscheid gemaakt tussen **instrumentele (proactieve) agressie** en **emotionele (reactieve) agressie**. Daarnaast is er een derde vorm van agressie, die voortkomt uit psychische of cognitieve problematiek, oftewel **gedrag vanuit ontregeling**.

Instrumentele Agressie

Emotionele Agressie

Gedrag vanuit ontregeling

Kanttekening: In de praktijk zijn agressievormen niet altijd duidelijk van elkaar te onderscheiden. Instrumentele en emotionele agressie lopen vaak door elkaar heen of wisselen elkaar af. Situaties zijn daardoor vaak complexer dan theoretische modellen suggereren.

3.1 Instrumentele agressie – doelgericht en berekenend

Instrumentele agressie wordt ingezet om iets af te dwingen, bijvoorbeeld om voorrang te krijgen bij een urgentieaanvraag, uitstel van betaling te krijgen, sneller een reparatie of renovatie uitgevoerd te krijgen, of om handhaving te voorkomen, zoals het ontlopen van een boete of waarschuwing.

Kenmerken

- strategisch/rationeel
- doelgericht
- gericht op beïnvloeding
- gedrag kan toenemen als het effect heeft.

Wat werkt hier?

Effectieve aanpak vraagt hier om een combinatie van **normstellend en handhavend beleid**: vooraf duidelijk maken wat wel en niet acceptabel is (normstelling) én consequent handelen wanneer die grens wordt overschreden (handhaving).



Concreet betekent dit:

- Benoem eerst het ongewenste, manipulatieve gedrag.
- Stel een heldere norm (wat tolereren we wel en niet in contact met huurders).
- Voer consequent beleid bij overtreding van die norm.
- Leg incidenten vast.
- Zorg voor een duidelijk aangiftebeleid waar nodig.
- Geef opvolging in team/afdelingsoverleg en check daarbij beleid, uitvoering en afhandeling.

Bij instrumentele agressie is het essentieel dat de organisatie vooraf expliciet heeft vastgelegd:

- wat wij niet accepteren in gedrag of bejegening (normstellend beleid)
- Welke stappen volgen bij overtreding (handhavend beleid)
- Wanneer wordt opgeschaald of aangifte gedaan.

Door op een respectvolle en duidelijke manier grenzen te stellen, ontstaat voor de betrokkene inzicht in de normen en verwachtingen van de organisatie. Helder normstelling in combinatie met consequent handhaven vergroot de veiligheid van medewerkers en zorgt voor voorspelbaarheid in de interactie. Dit verkleint de kans op herhaling, het oprekken van grenzen en verdere escalatie.

Instrumentele agressie

Duidelijke normstelling en consequent handelen

Een woningcorporatie merkt dat medewerkers in het klantcontact regelmatig te maken krijgen met verbaal agressief gedrag, zoals schreeuwen en dreigen. De manier waarop hiermee wordt omgegaan verschilt per medewerker, waardoor onduidelijkheid ontstaat.

De corporatie besluit om duidelijke gedragsnormen vast te stellen en deze zichtbaar en consequent toe te passen. Op de website, in brieven en in de ontvangstruimte wordt expliciet gemaakt: "Wij helpen u graag, maar accepteren geen agressie of bedreiging."

Wanneer deze norm wordt overschreden, volgt een vaste aanpak:

- Medewerkers beëindigen het gesprek bij agressief gedrag
- Het incident wordt geregistreerd
- De huurder wordt aangesproken op het gedrag
- Bij herhaling volgen aanvullende maatregelen, zoals een waarschuwing of aangepaste dienstverlening.

Medewerkers worden hierin getraind en gesteund door leidinggevenden, zodat zij consequent kunnen handelen. Daarbij is ook aandacht voor nazorg en het blijven inchecken bij medewerkers, zowel direct na een incident als in de periode daarna.

Wat is het effect?

De duidelijkheid vooraf en de voorspelbare opvolging zorgen ervoor dat grenzen minder vaak worden overschreden. Huurders weten waar ze aan toe zijn en medewerkers voelen zich gesteund om op te treden. Hierdoor neemt de kans op herhaling af en worden escalaties voorkomen.



3.2 Emotionele agressie – reactie op ervaren onrecht

Emotionele agressie ontstaat vaak uit frustratie, machteloosheid of ervaren onrecht. Het gedrag is minder berekenend en sterk contextafhankelijk: het wordt meestal uitgelokt door de manier waarop situaties worden ervaren in plaats van door een bewuste intentie om te escaleren.

Denk daarbij aan grensoverschrijdend gedrag dat wordt getriggerd door situaties zoals lange wachttijden zonder uitleg, het gebruik van technische of afstandelijke taal zonder erkenning van de situatie van de huurder, of afwijzingen zonder duidelijke motivering. Ook verwachtingen die niet aansluiten bij de praktijk, zoals ervan uitgaan dat alle huurders digitaal vaardig zijn, kunnen spanning oproepen.

Daarnaast spelen ook de uitvoering van processen en communicatie een belangrijke rol, bijvoorbeeld wanneer afspraken niet worden nagekomen (zoals het niet terugbellen terwijl dat wel is toegezegd), wanneer de organisatie slecht bereikbaar is voor huurders, wanneer communicatie onduidelijk of onbegrijpelijk is, of wanneer er inconsistent wordt gereageerd op vergelijkbare verzoeken.

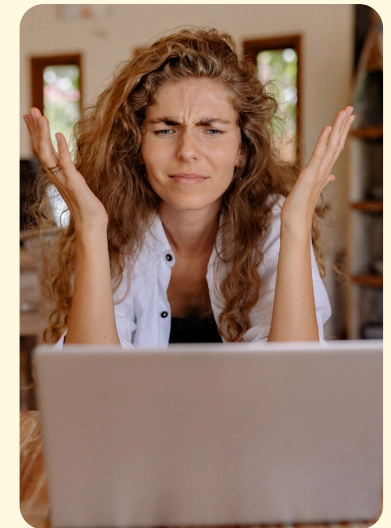
Kenmerken

- gedreven door emotie
- sterk afhankelijk van de situatie
- beïnvloedbaar door de omgeving.

Wat werkt hier?

Hier ligt de sleutel niet bij strengere regels, maar bij **organisatorische preventie**. Organisatorische preventie (of organisatorische maatregelen) bestaat uit het geheel van afspraken, procedures, instructies en gedragsregels binnen een organisatie om risico's te minimaliseren, veiligheid te verhogen en ongewenste gebeurtenissen te voorkomen. Daarbij is het belangrijk deze maatregelen te ontwikkelen vanuit het perspectief van de huurder of woningzoekende: welke situaties zorgen voor onduidelijkheid, frustratie of spanning, en hoe kan de organisatie die zoveel mogelijk voorkomen?

Hoewel de focus bij emotionele agressie ligt op het wegnemen van frustratiebronnen, vraagt dit in de praktijk ook iets van medewerkers. Wanneer emoties oplopen, kunnen actief luisteren, begrip tonen voor de ervaren frustratie en duidelijke uitleg over het proces helpen om spanning te verminderen. Deze vaardigheden zijn echter geen vervanging voor bronaanpak, maar een aanvulling daarop.



Organisatorische preventie

Wanneer escalatie mede wordt veroorzaakt door de inrichting van processen en de manier waarop deze worden uitgevoerd, ligt de interventie op organisatieniveau. Er moet dan gekeken worden hoe processen, communicatie en werkwijzen zo kunnen worden ingericht dat agressie en grensoverschrijdend gedrag zoveel mogelijk worden voorkomen.

Bij psychosociale risico's betekent eliminatie niet dat gedrag 'verdwijnt', maar dat de omstandigheden die escalatie voeden worden aangepakt.

Dat vraagt om vragen als:

- Waar ontstaat structureel spanning?
- Welke processen vergroten frustratie?
- Waar is onduidelijkheid ingebouwd?
- Waar laat dienstverlening te wensen over?



Bronaanpak betekent dat organisaties niet alleen adequaat reageren op incidenten, maar ook leren van incidenten en structureel risico's verminderen.

Hoor en wederhoor

Om escalaties te begrijpen en te voorkomen, is het belangrijk om ook te luisteren naar de beweegredenen van bewoners die grensoverschrijdend gedrag vertonen. Vaak spelen persoonlijke frustraties, onbegrip over procedures of eerdere negatieve ervaringen een rol.

Waar gaat het mis?

Conflicten ontstaan vaak wanneer besluiten onduidelijk zijn, regels inconsistent worden toegepast of afspraken niet worden nagekomen.

Hoe had het voorkomen kunnen worden?

Door tijdig te communiceren, helder uit te leggen waarom een besluit is genomen en actief te luisteren naar zorgen, kan veel escalatie worden voorkomen. Het systematisch betrekken van alle partijen en serieus nemen van signalen is cruciaal.

Emotionele agressie

Spanning bij burenoverlast

Een huurder meldt herhaaldelijk overlast van de burens. Geluiden worden ervaren als hinderlijk en verstorend, vooral in de avonduren. De corporatie registreert de meldingen en zet het dossier in behandeling.

In de communicatie wordt vooral verwezen naar lopende procedures en mogelijke vervolgstappen. Voor de melder voelt het echter alsof er weinig direct gebeurt. Ondertussen blijven de overlastmomenten zich voordoen, waardoor frustratie en onbegrip toenemen.

Geen van de afzonderlijke elementen op zichzelf is grensoverschrijdend. Toch ontstaat er spanning door herhaling van meldingen, beperkte terugkoppeling en het uitblijven van zichtbare voortgang.

Wat had de corporatie vooraf anders kunnen doen?

- actief uitleggen welke stappen in het overlastproces worden gezet
- regelmatig terugkoppelen, ook als er nog geen nieuwe informatie is
- verwachtingen managen over wat de corporatie wel en niet direct kan oplossen

- melder meenemen in het proces (transparantie over aanpak en tijdslijnen)
- rekening houden met emotionele belasting van langdurige overlastsituaties
- medewerkers ondersteunen in het herkennen van oplopende frustratie en hier passend op reageren.

Deze maatregelen lossen de overlast niet direct op, maar verminderen wel onzekerheid en frustratie bij de melder. Tegelijkertijd beperken zij risicofactoren voor agressie in het contact en dragen zij bij aan de bescherming van medewerkers.

Wat is het effect?

Meer transparantie en beter verwachtingsmanagement leiden tot minder oplopende frustratie bij melders en verkleinen de kans op agressie richting medewerkers.

Kern

Bij burenoverlast ontstaat spanning vaak niet alleen door de situatie zelf, maar door herhaling, beperkte terugkoppeling en het gevoel niet gehoord te worden. Door het proces transparant en voorspelbaar te maken, kunnen corporaties de kans op escalatie richting medewerkers verkleinen.

3.3 Agressie als gevolg van psychische of cognitieve problematiek – gedrag vanuit ontregeling of verward gedrag

Een derde categorie betreft agressie die voortkomt uit psychische of cognitieve problematiek, zoals psychiatrische aandoeningen of dementie. Hierbij is het gedrag niet primair doelgericht of situationeel bepaald, maar het gevolg van ontregeling, verwardheid of verminderde controle over impulsen. Denk aan bewoners die kampen met psychoses, verslaving, ernstige stress of cognitieve beperkingen.

Kenmerken

- verminderde realiteitszin of impulscontrole
- moeilijk voorspelbaar gedrag – gedrag kan abrupt wisselen (van rustig naar escalerend)
- beperkt lerend vermogen van sancties.

De aanpak vraagt hier om een andere invalshoek: niet primair handhaven, maar signaleren, begrenzen waar nodig en samenwerken met zorg- en veiligheidspartners zoals GGZ, wijkteams en gemeenten, met als doel escalatie te voorkomen en de veiligheid van medewerkers te waarborgen. Vroegtijdige herkenning, goede dossiervorming en duidelijke afspraken over opvolging zijn essentieel.

Bron- en procesaanpak betekent hier vooral:

- zorgen dat passende hulp snel wordt ingezet
- escalaties vroeg worden ondervangen
- medewerkers weten hoe zij veilig en professioneel handelen bij psychische ontregeling.

Waar mogelijk worden ook procesfactoren die spanning kunnen vergroten (zoals onduidelijke communicatie of lange reactietijden) beperkt, zonder te veronderstellen dat deze de onderliggende problematiek wegnemen.



Praktische handvatten hiervoor zijn ook terug te vinden in bestaande instrumenten rondom het omgaan met verward gedrag, die corporaties ondersteunen in signalering, samenwerking en handelingsperspectief. Toolkit omgaan met verward gedrag.

4. Veelvoorkomende triggers binnen woningcorporaties

Binnen corporaties manifesteren psychosociale risico's zich vaak in situaties waarin maatschappelijke druk en individuele kwetsbaarheid samenkomen. Typische risicomomenten zijn bijvoorbeeld huisbezoeken bij overlast, gebreken aan de woning of betalingsachterstanden. De combinatie van financiële stress, schaamte en dreigende consequenties (zoals ontruiming) vergroot de kans op emotionele escalatie.

De voorbeelden, op de volgende pagina, van veelvoorkomende triggers worden in diverse onderzoeken en praktijkanalyses consequent genoemd. **Deze triggers zitten niet in de 'persoon', maar in de manier waarop processen, communicatie en omstandigheden zijn ingericht.**

De-escalatie vraagt niet alleen om goede communicatie, maar ook om voldoende handelingsruimte en mandaat om problemen daadwerkelijk op te lossen.

De voorbeelden op de volgende pagina's laten zien hoe deze triggers in de praktijk kunnen leiden tot oplopende spanning en hoe organisaties hier in de bron aanpak op kunnen intervensiëren.



Trigger	Waarom risicovol?	Mogelijke broninterventie
Complexe zorg- of gedragsproblematiek bij huurders	Onvoorspelbaar gedrag en verhoogde kans op escalatie in contactmomenten	Samenwerking met zorg- en ketenpartners versterken + signaleringsprotocol
Lange wachttijden	Verhoogt stress en gevoel van niet gezien of gehoord worden	Transparante wachttijdcommunicatie en waar mogelijk en nodig opschalen van het KlantContactCentrum (KCC)
Afwijzing zonder uitleg	Ervaren onrecht	Standaard motiveringsprotocol
Technische/juridische taal	Onbegrip en het voelt als formeel, zakelijk en mentaal afstandelijk.	Heldere taalrichtlijnen die begrijpelijk zijn ongeacht het taalniveau van de ontvanger
Slechte bereikbaarheid of onduidelijke contactroutes	Gevoel van machteloosheid en geen gehoor krijgen	Heldere contactstructuur + laagdrempelig persoonlijk contact
Onzekerheid over termijnen	Onzekerheid, frustratie en stress door ontbreken van perspectief.	Duidelijke tijdslijnen + terugkoppelmoment
Onvoldoende voortgang of communicatie bij reparaties/onderhoud	Frustratie door onduidelijkheid en het gevoel niet serieus genomen te worden	Proactieve voortgangscommunicatie + duidelijke verwachtingen vooraf
Huisbezoeken bij schulden	Schaamte en schuldgevoel	Vooraf duidelijke procesuitleg
Hoge werkdruk medewerkers	Geeft signaal niet gehoord of gezien te worden (geen tijd voor huurder)	Structureel onderzoek naar werkdruk, capaciteitsanalyse en uitbreiding aantal fte
Onduidelijk escalatiebeleid	Onzekerheid bij medewerkers	Vast protocol + training
Gebrekkige samenwerking met ketenpartners	Problemen blijven bestaan en escaleren richting corporatiemedewerkers	Structurele afstemming met gemeente, zorg en politie

Trigger	Waarom risicovol?	Mogelijke broninterventie
Slechte interne communicatie/afstemming tussen afdelingen	Onduidelijkheid richting huurder, vertraagde of tegenstrijdige informatie, gevoel van niet serieus genomen worden	Interne procesafspraken + centrale regie op klantinformatie
Rekenen op digitale vaardigheid van huurders	Uitsluiting, frustratie en gevoel van onmacht bij niet-digivaardige huurders	Meervoudige contactkanalen (digitaal, telefonisch, fysiek) + laagdrempelige ondersteuning
Afspraken niet nakomen (bijvoorbeeld niet terugbellen)	Verlies van vertrouwen en oplopende irritatie door ervaren onbetrouwbaarheid	Heldere servicenormen + monitoring op naleving terugbelafspraken
Onvoldoende afstemming in klantdossier tussen teams	Herhaling van informatie, vertraging en inconsistente behandeling	Eén integraal klantbeeld/dossier + vaste overdrachtsstructuur
Onvoldoende participatie en meegenomen worden in ingrijpende besluitvorming (bijvoorbeeld sloop/renovatie)	Ervaren verlies van controle en bestaanszekerheid; gevoel dat besluiten 'over de huurder heen' worden genomen, wat sterk emotionele en collectieve escalatie kan oproepen	Vroegtijdige en betekenisvolle participatie, transparante besluitvorming, co-creatie met bewoners, heldere uitleg over keuzes en consequenties

TIP

Afspraken over gesprekken waarbij mogelijk agressie kan ontstaan

Gesprekken waarin de kans op agressie aanwezig is, moeten altijd op kantoor plaatsvinden. Wanneer een medewerker een moeilijke boodschap moet overbrengen aan een huurder, mag dit niet in de eigen omgeving van de huurder plaatsvinden, zoals in de woning. Op kantoor kan de situatie beter beheerst worden, is er meer veiligheid voor de medewerker en kunnen passende maatregelen worden genomen indien nodig.

Daarnaast kan het helpen om dergelijke gesprekken niet alleen te voeren, maar met **twee medewerkers** aanwezig te zijn. Bijvoorbeeld door iemand mee te laten kijken of het gesprek te begeleiden die niet direct betrokken is in de situatie. Dit kan helpen om rustig te blijven en kan de-escalerend werken.

Ook in de voorbereiding van contactmomenten ligt een belangrijke vorm van bronaanpak. Zo kan het waardevol zijn om **medewerkers van de onderhoudsdienst mee te laten draaien bij het klantcontactcentrum (KCC)**, waar storingen en reparatieverzoeken binnenkomen. Zij kunnen collega's leren welke vragen belangrijk zijn om te stellen en hoe zij moeten doorvragen. Daardoor kan een vakman beter voorbereid op pad gaan en in één keer met het juiste materiaal bij de huurder verschijnen. Dit voorkomt frustratie, misverstanden en herhaalbezoeken, die kunnen bijdragen aan irritatie en agressie richting medewerkers.

Voorbeelden van systeemtriggers

Onduidelijke wachttijden

Een woningzoekende wacht al jaren en krijgt te horen dat er 'nog geen zicht is op een woning', zonder verdere toelichting. Het gebrek aan duidelijkheid leidt tot oplopende frustratie, die zich tijdens een telefoongesprek uit in boosheid richting de medewerker.

Afwijzing zonder duidelijke uitleg

Een huurder krijgt een serviceverzoek afgewezen, bijvoorbeeld voor woningaanpassing of onderhoud. De afwijzing wordt kort en in beleids- of vaktaal uitgelegd. Omdat een heldere toelichting ontbreekt, voelt de huurder zich niet serieus genomen en reageert in het vervolgesprek geïrriteerd en wantrouwend.

Onnodige bureaucratie

Na een relatiebreuk wil een huurder afstand doen van de woning. Hoewel de huurder probeert de benodigde handtekening van de ex-partner te regelen, is er geen contact meer mogelijk. De huurder vraagt daarom of de corporatie kan meedenken over een oplossing. Wanneer wordt vastgehouden aan de standaardprocedure en geen alternatief wordt geboden, lopen frustratie en spanning tijdens het baliegesprek op.

Onzekerheid over processen

Een bewoner meldt herhaaldelijk overlast, maar ontvangt geen terugkoppeling over wat er met de melding gebeurt. Door het uitblijven van duidelijkheid neemt het gevoel van machteloosheid toe, wat uiteindelijk leidt tot een boos en verwijtend gesprek met de corporatie.

Herleidbaarheid van medewerkers

Een huurder richt zijn frustratie soms niet alleen op de organisatie, maar op de medewerker persoonlijk, bijvoorbeeld wanneer deze herleidbaar is in communicatie of uitvoering van het werk. Denk aan het vermelden van een naam onder brieven of e-mails, of aan zichtbaar werken in de wijk. In sommige situaties kan dit ertoe leiden dat medewerkers persoonlijk worden benaderd of zelfs bedreigd, waardoor de spanning zich verplaatst van de organisatie naar de persoon.

Tegelijkertijd is het verminderen van herleidbaarheid geen eenduidige oplossing. Het weglaten van namen of het minder zichtbaar zijn als organisatie kan ook leiden tot afstand en onmenselijkheid in het contact, terwijl juist persoonlijk en zichtbaar aanwezig zijn in de wijk kan bijdragen aan vertrouwen en de-escalatie.

Dit vraagt om een bewuste afweging. Enerzijds kunnen medewerkers zelf bijdragen aan preventie, bijvoorbeeld door zorgvuldig om te gaan met hun zichtbaarheid op sociale media. Anderzijds vraagt het van de organisatie om duidelijke keuzes te maken over herleidbaarheid in communicatie en uitvoering, en om actief te monitoren wat het effect daarvan is op de veiligheid van medewerkers. Zo ontstaat een aanpak die niet alleen gericht is op het beperken van risico's, maar ook op het behouden van menselijk en professioneel contact.

Onveilige omgeving/inrichting

Een persoon bevindt zich in de toegangshal en is zichtbaar boos. In zijn emotie grijpt hij naar voorwerpen die in de hal staan. Dit benadrukt het belang van een veilige inrichting: niet alleen losse spullen, maar ook meubels, planten, bloemen, gordijnen en andere materialen moeten zó worden geplaatst of gekozen dat ze geen risico vormen. Daarnaast is het verstandig om geen voorwerpen zoals glazen met hete koffie of thee aan te bieden aan iemand die al emotioneel hoog zit, om het risico op escalatie en verwondingen te verkleinen.

Onvoldoende handelingsruimte

Een huurder zit maanden zonder verwarming en neemt meerdere keren contact op met de corporatie. Medewerkers geven uitleg en verwijzen naar procedures, maar er wordt geen concrete oplossing geboden. De frustratie loopt op en slaat uiteindelijk om in boosheid richting de medewerker. Niet het gedrag van de huurder, maar het uitblijven van handelend optreden door de organisatie vormt hier de belangrijkste trigger.

Deze voorbeelden laten zien dat agressie vaak ontstaat vanuit de interactie tussen processen, communicatie en omstandigheden. Door deze systeemfactoren aan te pakken, kan de kans op agressie richting medewerkers aanzienlijk worden verkleind.

5. Hoe kom je tot bronaanpak?

ORGANISATIENIVEAU – SYSTEEMINRICHTING

- Neem PSA expliciet op in de RI&E.
- Breng functies met veel klantcontact in beeld.
- Analyseer incidentpatronen én onderliggende triggers (zoals via een RI&E of PSA-scan).
- Stel een preventiemedewerker of sociale veiligheidscoördinator aan en richt een interventieteam in.
- Zorg voor een heldere agressie-, meld- en aangifteprocedure.
- Richt een duidelijk nazorgproces en passende opvolging in en toets deze aan praktijk.
- Hanteer realistische caseloadnormen.
- Richt rustige en overzichtelijke ontvangstruimtes in.
- Gebruik gestandaardiseerde besluitcommunicatie.

Bestuur en MT hebben hier een sleutelrol. Betrek de ondernemingsraad actief bij het ontwikkelen en evalueren van beleid rondom agressie en PSA. De OR signaleert knelpunten vanuit de werkvloer en draagt bij aan draagvlak voor maatregelen. Daarmee vormt de OR een belangrijke schakel tussen beleid en praktijk.

TEAMNIVEAU – COLLECTIEVE VEILIGHEID

- Bespreek structureel risicosituaties in het team.
- Organiseer intervisie na incidenten.
- Deel signalen en ervaringen actief.
- Neem nieuwe medewerkers mee in veiligheidsafspraken.

Veiligheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van organisatie, team en medewerker. In teamverband wordt gedrag genormaliseerd en leren medewerkers van elkaar hoe zij veilig en eenduidig handelen.

MEDEWERKERSNIVEAU – PROFESSIONEEL HANDELEN

- Luister actief, vat samen en vraag door.
- Leg duidelijk uit wat wel en niet mogelijk is binnen het proces.
- Signaleer overbelasting tijdig en vraag op tijd hulp.
- Begrens agressie en grensoverschrijdend gedrag direct.
- Meld incidenten volgens de afgesproken procedure.

Training is belangrijk, maar pas effectief binnen een goed ingericht systeem.

Van inzicht naar actie: zo pak je het aan

Een effectieve aanpak van agressie en grensoverschrijdend gedrag begint met inzicht in waar risico's ontstaan. In de praktijk werken organisaties met een combinatie van:

- **RI&E** → brengt risico's systematisch in kaart en leidt tot een plan van aanpak.
- **PSA-scan** → maakt concreet waar spanning, werkdruk en grensoverschrijdend gedrag worden ervaren.
- **Meldingenoverzicht** → geeft inzicht in aard, frequentie, locaties en patronen van incidenten, zodat duidelijk wordt waar extra maatregelen of ondersteuning nodig zijn.
- **Dialogoog en opvolging** → zorgt dat inzichten ook echt leiden tot verbetering.

Samen vormen deze instrumenten een continue verbetercyclus: **signaleren → analyseren → verbeteren → monitoren**.

Stap 1: signaleren

Breng risico's in kaart (RI&E)

- Inventariseer waar psychosociale belasting ontstaat (zoals agressie, werkdruk en onduidelijkheid).
- Kijk niet alleen naar incidenten, maar juist naar **situaties en processen**.
- Werk dit uit in een concreet plan van aanpak.

De RI&E is wettelijk verplicht en vormt de basis voor beleid op PSA. Richt de RI&E niet alleen op risico's, maar ook op de onderliggende oorzaken en omstandigheden die deze risico's versterken.

Stap 2: analyseren

Verdiep met een Werkdruk/PSA-scan (dat is méér dan een MTO)

- Onderzoek hoe medewerkers het werk ervaren.
- Maak zichtbaar waar spanning oploopt in het dagelijks werk.
- Koppel uitkomsten aan concrete situaties (bijvoorbeeld wachttijden, onduidelijke communicatie).

Dit helpt om niet alleen wat er misgaat te zien, maar vooral waarom.

Stap 3: verbeteren

Vertaal naar bronaanpak

- Analyseer patronen: waar ontstaat structureel spanning?
- Pas processen, communicatie of werkomgeving aan.
- Maak keuzes op organisatieniveau (niet alleen training of nazorg).

Hier maak je de stap van **inzicht naar echte verandering**.

Stap 4: monitoren

Monitor en leer

- Bespreek signalen structureel in teams.
- Evalueer maatregelen.
- Werk de RI&E en het plan van aanpak periodiek bij.

PSA vraagt om een **doorlopende cyclus van verbeteren**.

De Nederlandse Arbeidsinspectie verwacht dat psychosociale arbeidsbelasting (PSA) niet alleen globaal in de RI&E wordt genoemd, maar ook verdiepend wordt onderzocht en uitgewerkt. De Werkdruk/PSA-scan voldoet aan deze vereisten en biedt inzicht in onder meer werkdruk, agressie, ongewenst gedrag en gewenste maatregelen.

Rollen en verantwoordelijkheden beginnen bij een gedeelde basis en duidelijke regie

Veilig werken is geen op zichzelf staand thema en geen verantwoordelijkheid van één specifieke functie. Het raakt de hele organisatie: van beleid tot dagelijkse praktijk, en van de inrichting van ruimtes tot de uitvoering van werkprocessen.

De kracht zit in het organisatiebreed maken: veilig werken moet vanzelfsprekend zijn in gedrag, in besluitvorming en in samenwerking.

Daarbij hoort ook een duidelijke norm: **agressie en grensoverschrijdend gedrag horen niet bij het werk, worden niet geaccepteerd en worden altijd gemeld.**

Tegelijkertijd is in veel organisaties nog onduidelijk wie precies de regie heeft. Vaak zijn meerdere mensen en afdelingen betrokken, waardoor verantwoordelijkheden versnipperen en het overzicht ontbreekt.

Juist daarom is het belangrijk om dit expliciet te maken: wie is waarvoor verantwoordelijk, zowel in de preventieve fase als op het moment dat er een incident plaatsvindt?

Door dit structureel te verankeren in zowel beleid als dagelijkse praktijk ontstaat helderheid, eigenaarschap en consistentie. Vanuit deze gedeelde basis wordt ook zichtbaar wie welke rol pakt en hoe gezamenlijk wordt gewerkt aan een veilige organisatie.

Wanneer verantwoordelijkheden helder zijn belegd en geborgd, versterkt dit niet alleen de samenwerking, maar ook de veiligheid van medewerkers in het dagelijks werk.



Luistertip

In deze FLOW-podcasts hoor je eerlijke gesprekken over sociale veiligheid, agressie en hoe organisaties hiermee omgaan in de dagelijkse praktijk. Herkenbaar, scherp en vol inzichten waar je direct iets aan hebt.

Podcast 1: Eline Berlijn (destijds werkzaam bij Woonwaard)
Eline gaat in gesprek over sociale veiligheid in de praktijk: van duidelijke normen en meldingen tot leiderschap en steun vanuit de organisatie. Een open en herkenbaar gesprek vol concrete lessen uit de praktijk.

Podcast 2: Myla Zwaga (De Alliantie)
Myla vertelt over sociale veiligheid, de dunne lijn tussen frustratie en agressie en waarom duidelijke normen en meldingsbereidheid zo belangrijk zijn.

Ook wordt ingegaan op het **ABCD-model**, waarmee medewerkers leren hoe zij passend kunnen reageren: eerst erkennen, en waar nodig begrenzen.



Rollen en verantwoordelijkheden

Een heldere rolverdeling zorgt ervoor dat verantwoordelijkheden niet versnipperen, maar elkaar juist versterken.

Directeur-bestuurder

- neemt eindverantwoordelijkheid voor beleid en prioritering;
- zorgt dat PSA en agressie onderdeel zijn van strategische keuzes;
- borgt dat RI&E en plan van aanpak; daadwerkelijk worden uitgevoerd.

Leidinggevende

- signaleert risico's in de praktijk;
- bespreekt spanningen en incidenten in het team;
- stuurt op naleving van afspraken en ondersteunt medewerkers;
- zorgt voor opvang en nazorg na incidenten;
- voert herstel-/stopgesprek bij aanhoudend gedrag – indien er geen veiligheidscoördinator is – (ondersteund door preventiemedewerker of HR, met focus op veiligheid, duidelijkheid en voorkomen van herhaling).

HR

- faciliteert RI&E en PSA-scan;
- analyseert data en vertaalt dit naar beleid;
- ondersteunt leidinggevenden en bewaakt samenhang.

Ondernemingsraad (OR)

- heeft instemmingsrecht op RI&E en PSA-beleid;
- toetst of maatregelen voldoende zijn;
- signaleert knelpunten vanuit medewerkers en stimuleert verbetering.

Preventiemedewerker / Sociale veiligheidscoördinator

- coördineert beleid en acties rond agressie en sociale veiligheid;
- signaleert risico's, analyseert incidenten en vertaalt dit naar verbeteringen;
- stimuleert melden van incidenten en bewaakt opvolging;
- verbindt interne teams en ketenpartners en zorgt voor gezamenlijke afspraken en duidelijke rolverdeling;
- brengt regie en overzicht: maakt inzichtelijk wie waarvoor verantwoordelijk is (preventief en reactief);
- draagt bij aan een integrale aanpak en voorkomt dat problemen individueel worden opgelost;
- ondersteunt teams en leidinggevenden bij preventie, de-escalatie en nazorg;
- zorgt voor terugkoppeling en continu leren binnen de organisatie;
- voert herstel-/stopgesprek bij aanhoudend gedrag.

Medewerker

- meldt incidenten (ook als hij of zij er zelf geen last van heeft);
- geeft signalen uit de praktijk door;
- denkt mee over verbeteringen;
- handelt volgens afgesproken werkwijzen en grenzen.

“Inzicht alleen is niet genoeg. Pas wanneer RI&E, PSA-scan en samenwerking tussen rollen samenkomen, kunnen risico's daadwerkelijk bij de bron worden aangepakt.”

Zonder melding geen inzicht. Zonder inzicht geen bronaanpak.

Wanneer incidenten niet worden gemeld, blijven ze onzichtbaar. Voor leidinggevend en de organisatie lijkt het dan alsof het meevalt, terwijl medewerkers in de praktijk wel degelijk te maken krijgen met agressie of grensoverschrijdend gedrag.

Tegelijkertijd is melden niet altijd eenvoudig. Medewerkers kunnen het ervaren als een vorm van escalatie, of vrezen voor herkenbaarheid, gevolgen voor de relatie met de huurder of extra belasting, zoals het moeten optreden als getuige. Ook speelt mee dat medewerkers het gedrag soms normaliseren of relativiseren met de gedachte: 'het hoort er nu eenmaal bij in dit werk' of 'voor mij valt het wel mee'. Hierdoor wordt grensoverschrijdend gedrag niet altijd als zodanig herkend of geregistreerd.

Juist daarom is melden essentieel – ook als een incident op het eerste gezicht klein lijkt:

- Het maakt zichtbaar wat er daadwerkelijk speelt.
- Het geeft leidinggevend de informatie om te kunnen handelen.
- Het helpt patronen herkennen die individuele medewerkers niet altijd zien.
- Het draagt bij aan de veiligheid van collega's, ook als je er zelf minder last van hebt.

Door meldingen te analyseren, ontstaat inzicht in patronen. Niet alleen wat er gebeurt, maar vooral waarom. Denk aan terugkerende situaties, processen of contactmomenten waarin spanning oploopt.

Die inzichten maken het mogelijk om verder te kijken dan het incident zelf en te onderzoeken:

- Waar in het proces ontstaat frustratie?
- Welke communicatie roept onduidelijkheid of weerstand op?
- Welke omstandigheden vergroten de kans op escalatie?

Melden is daarmee geen eindpunt, maar het begin van leren en verbeteren. Dat vraagt wel iets van de organisatie: het meldproces moet laagdrempelig, veilig en ondersteunend zijn, zonder onnodige administratieve belasting. Daarbij is zichtbare opvolging van meldingen essentieel. Alleen dan wordt melden een vanzelfsprekend onderdeel van professioneel handelen.



“Medewerkers melden agressie-incidenten nog te weinig. Daardoor blijft veel onzichtbaar en leren we niet wat er écht speelt. Meldingen gaan niet over ‘iemand aangeven’, maar over inzicht krijgen, samen leren en samen verbeteren. Als organisatie krijg je pas grip op sociale veiligheid als patronen zichtbaar worden. Met data kun je trends volgen, knelpunten aanpakken en besluiten verbeteren.”

- Caroline Koetsenruijter (agressie-expert)

6. Wat je aan de voorkant doet, win je aan de achterkant

Het kan voelen als 'weer iets extra's': gesprekken voeren, incidenten registreren, processen aanpassen of afspraken maken met partners. Maar juist daar zit de winst. Agressie en grensoverschrijdend gedrag raken niet alleen het moment zelf, maar hebben vaak langdurige gevolgen voor medewerkers én organisaties.⁵

Voor medewerkers is die impact niet altijd direct zichtbaar. **Agressie en geweld kunnen leiden tot stress, verminderde productiviteit, demotivatie, minder werkplezier en mentale overbelasting.** Ook klachten als slaapproblemen en angstklachten kunnen ontstaan. Soms werkt een incident langdurig door in het gevoel van veiligheid op het werk.

Ook organisaties ondervinden de gevolgen. **Incidenten kunnen leiden tot uitval, hogere werkdruk, verminderde productiviteit, verloop en extra druk op teams en leidinggevenden.** Daarnaast maakt een onveilige werkomgeving het lastiger om medewerkers te behouden en nieuwe collega's aan te trekken. Ernstige incidenten kunnen bovendien zorgen voor reputatieschade, materiële schade en hogere kosten.

Landelijke cijfers van het CBS⁶ tonen dat **psychisch verzuim gemiddeld veel langer duurt dan gemiddeld ziekteverzuim:** ruim 66 tegenover bijna 15 werkdagen. Deze cijfers

onderstrepen het belang van sociale veiligheid, duurzame inzetbaarheid en preventie.

Ook in de corporatiesector vraagt dit aandacht. Zo blijkt ook uit het [FLOW Arbeidsmarktonderzoek 2025](#). Juist daarom loont investeren in bronaanpak. Door eerder in te grijpen – via duidelijke processen, heldere communicatie, veilige werkafspraken, training, opvang na incidenten en het bespreekbaar maken van signalen – worden spanningen eerder herkend en escalaties voorkomen. Dat is niet alleen beter voor medewerkers, maar ook financieel relevant. De maatschappelijke kosten van werkgerelateerd verzuim stegen van 5,1 miljard euro in 2015 naar 8,3 miljard euro in 2023. Meer dan de helft hangt samen met psychosociale arbeidsbelasting, zoals werkdruk, ongewenst gedrag en agressie.⁷

Bronaanpak vraagt investering aan de voorkant, maar levert aan de achterkant meer rust, minder escalaties, duurzamer inzetbare teams en minder kosten door uitval en herstel op

⁵ Arbeidsinspectie, ⁶ CBS 2025, ⁷ De nieuwe Arbobalans van TNO (2024)

7. Externe cases



**Bronaapak sociale veiligheid
NS**



**Onderwijspersoneel als lijdend
voorwerp**



**Van beleid naar praktijk
A&O fonds Gemeenten**

Casus 1

Bronaanpak sociale veiligheid (NS)

NS kiest bewust voor een **bronaanpak** van agressie: niet alleen reageren op incidenten, maar vooral begrijpen waar en waarom ze ontstaan en daarop te sturen.

In 2024 werden **1.095 ernstige agressie-incidenten gemeld** tegen medewerkers (+5% ten opzichte van 2023). Opvallend is dat in **46% van de gevallen het aanspreken op gedrag** de directe aanleiding was.

NS gebruikt deze inzichten om gericht te handelen. Door meldingen systematisch te registreren en analyseren, ontstaat zicht op:

- waar incidenten plaatsvinden (bijvoorbeeld vaker op stations dan in treinen);
- wanneer risico's toenemen;
- welke interacties escaleren (zoals handhaving of aanspreken op regels).

Op basis daarvan neemt NS concrete maatregelen aan de voorkant:

- gerichte inzet van personeel (medewerkers Veiligheid & Service) op risicolocaties;
- gebruik van actuele meldingsdashboards en cameratoezicht;
- aanpassing van processen en producten die tot conflict leiden;
- stimuleren van melden, zodat patronen zichtbaar worden en interventies effectiever zijn.

Daarnaast maakt NS melden laagdrempelig, ook voor reizigers (bijvoorbeeld via WhatsApp), wat duizenden signalen per jaar oplevert en helpt om sneller in te grijpen. Daarmee kiest NS er bewust voor om op een toegankelijke manier contact met reizigers te faciliteren, zodat eerder kan worden ingegrepen, ondersteuning kan worden geboden en escalatie kan worden voorkomen.

Wat maakt dit een bronaanpak?

NS kijkt niet alleen naar het incident zelf, maar naar de onderliggende triggers: waarom escaleert juist het aanspreken op gedrag? Wat vraagt dat van communicatie, processen en ondersteuning van medewerkers?

Door deze patronen centraal te stellen, verschuift de aanpak van reageren naar **voorkomen** en wordt sociale veiligheid een continu leer- en verbeterproces.



Bronaanpak sociale veiligheid (NS) – proces aanpak voorbeelden

NS blijft reizigers aanspreken, omdat niet aanspreken geen optie is. Wel probeert NS te voorkomen dat zo'n correctie direct escaleert. Dat doen ze door niet alleen naar het incident zelf te kijken, maar vooral naar de omstandigheden waarin aanspreken misgaat.

NS analyseert daarom systematisch wanneer, waar en bij welke soorten interacties agressie ontstaat. Als blijkt dat aanspreken op gedrag vaak tot escalatie leidt, kan NS daarop sturen met bijvoorbeeld:

- inzet van meer ervaren medewerkers of Veiligheid & Service op risicomomenten en risicolocaties;
- het overnemen van lastige gesprekken door gespecialiseerde medewerkers;
- training in de-escalerend communiceren, zodat medewerkers rustiger, duidelijker en minder confronterend aanspreken;
- ondersteuning met bodycams, die volgens NS een de-escalerend effect hebben;
- extra zichtbaarheid van toezicht, cameratoezicht en beveiliging;
- duidelijkere processen en communicatie richting reizigers, zodat minder discussie ontstaat over regels of handhaving.

De gedachte daarachter is dat agressie vaak niet alleen ontstaat door het aanspreken zelf, maar door factoren als frustratie, onduidelijkheid, drukte of het gevoel 'gecorrigeerd' te worden. Door die triggers beter te begrijpen en de omstandigheden aan te passen, probeert NS agressie te voorkomen zonder te stoppen met aanspreken. Dat is precies **de kern van de bronaanpak: niet minder handhaven, maar slimmer en veiliger handhaven.**

Een concreet voorbeeld van bronaanpak is dat NS processen rond drukke stations en toegang heeft aangepast om escalaties te voorkomen. Zo werden op bepaalde plekken ingangen afgesloten, kwamen er 100% toegangscontroles en werden nachtelijke toegangscontroles ingevoerd.

Daarmee probeert NS situaties te voorkomen waarin medewerkers later reizigers moeten aanspreken of handhaven, wat juist vaak een trigger voor agressie is.

Een ander voorbeeld is de inzet van medewerkers Veiligheid & Service die lastige situaties overnemen van treinpersoneel. Daardoor hoeft een conducteur minder vaak zelf in een gespannen situatie te blijven staan en kan een gespecialiseerde medewerker het gesprek of de handhaving overnemen.

Ook noemt NS aanpassingen voor specifieke doelgroepen, zoals de inzet van hosts met een vluchtelingenachtergrond op station Zwolle, uitleg op COA-locaties over hoe het OV werkt en een geldwisselautomaat zodat reizigers makkelijker een kaartje kunnen kopen. Daarmee probeert NS frustratie en conflicten rond kaartcontrole of regels vooraf weg te nemen.

Niveau Arbeidshygiënische strategie (AHS)	Maatregelen NS	Toelichting
1. Bronaanpak (voorkomen bij de oorzaak)	<ul style="list-style-type: none"> • Aanpassen van processen en werkwijzen die tot conflict leiden • Inzicht in triggers (zoals aanspreken op gedrag) en daarop sturen • Analyse van incidentdata (waar, wanneer, waarom) • Samenwerking met overheid en ketenpartners (onder meer afspraken over handhaving en opvolging) • Bereikbaarheidsafspraken met andere publieke dienstverleners 	Gericht op het wegnemen van frustratie en onduidelijkheid die agressie voeden. Ook ketensamenwerking hoort hier: als opvolging ontbreekt, blijft gedrag bestaan.
2. Collectieve maatregelen (organisatie/omgeving)	<ul style="list-style-type: none"> • Inzet van extra personeel op risicolocaties • Cameratoezicht • Bodycams (de-escalierend effect) • Gebruik van dashboards en monitoring • Laagdrempelige meldmogelijkheden (bijvoorbeeld WhatsApp) • Publiekscampagnes (zoals #wijstaanstil) 	Gericht op het beïnvloeden van gedrag en het versterken van sociale norm ('dit accepteren we niet'), zichtbaarheid en pakkans. Bodycams werken zowel preventief als ondersteunend.
3. Individuele maatregelen (medewerkergericht)	<ul style="list-style-type: none"> • Training in omgaan met agressie en de-escalatie • Ondersteuning bij het aanspreken van reizigers • Nazorg na incidenten • Vergroten van handelingsbekwaamheid en duidelijkheid in bevoegdheden 	Gericht op het versterken van vaardigheden en weerbaarheid van de medewerkers: weten wat je mag, wat je kunt en hoe je handelt. Dit vergroot ook het veiligheidsgevoel.
4. Persoonlijke beschermingsmiddelen (laatste stap)	<ul style="list-style-type: none"> • Bodycams (met name als hulpmiddel in het moment zelf) • Alarm- en communicatiemiddelen 	Middelen die direct bescherming of ondersteuning bieden in het moment zelf.

Bron: <https://www.nsjaarverslag.nl/jaarverslag-2024/activiteiten-en-prestaties-in-nederland/veilig-reizen-en-werken/sociale-veiligheid>

Casus 2

Onderwijspersoneel als lijdend voorwerp

Integrale aanpak sociale veiligheid in het onderwijs (focus op bescherming van medewerkers)

In het onderwijs is agressie geen incident, maar een structureel vraagstuk. Uit onderzoek blijkt dat **45% van de docenten ongewenst gedrag van leerlingen ervaart en bijna een kwart (24-29%) van ouders**. Tegelijkertijd voelt **32% van de docenten zich minder veilig dan drie jaar geleden**. Recente signalen laten zien dat dit verder oploopt: **57% van het onderwijspersoneel ervaart wangedrag van leerlingen** en 1 op de 7 docenten overweegt te stoppen.

De aanpak Agressievrij Onderwijs speelt hierop in met een integrale benadering langs vier pijlers:

1. Duidelijke, collective normen (bronaanpak)

Scholen maken expliciet wat wel en niet acceptabel is – richting leerlingen én ouders. Dit voorkomt onduidelijkheid en discussie achteraf, en pakt daarmee een belangrijke bron van escalatie aan.

2. Versterken van handelingsbekwaamheid

Docenten worden getraind, bijvoorbeeld met realistische praktijksituaties, in het herkennen en de-escaleren van gedrag. Niet met als doel om 'weerbaarder te worden', maar om eerder en effectiever te kunnen handelen in risicomomenten.

3. Melden en registreren

Incidenten worden systematisch vastgelegd. Dat is cruciaal, want onderzoek laat zien dat meldingen nu lang niet altijd worden gedaan of tot een bevredigend resultaat leiden. Door registratie ontstaat inzicht in patronen: wanneer escaleert het, met wie en waarom?

4. Nazorg en opvolging

Na een incident wordt actief ondersteuning geboden en wordt het gesprek gevoerd over wat er is gebeurd, inclusief consequenties en herstel. Dit voorkomt herhaling en laat zien dat gedrag serieus wordt genomen.

Wat maakt dit een integrale bronaanpak?

De kracht zit in de samenhang:

- normen stellen (voorkomen)
- vaardigheden versterken (tijdig handelen)
- leren van data (patronen herkennen)
- consequent opvolgen (gedrag beïnvloeden).

Daarmee verschuift de aanpak van reageren op incidenten naar het structureel organiseren van veiligheid, niet alleen voor docenten, maar ook voor leerlingen en ouders.



Bronnen: [Voion, A&O fonds voortgezet onderwijs](#), <https://www.agressievrijonderwijs.nl/> en integrale benadering ontwikkeld door [Safe Care Initiative](#).

Van beleid naar praktijk (A&O fonds Gemeenten)

Gemeenten hebben, net als corporaties, regelmatig te maken met agressie en grensoverschrijdend gedrag van burgers. Om dit structureel aan te pakken, hebben zij hun aanpak vastgelegd in de arbocatalogus van het A&O fonds Gemeenten, een praktisch kader dat door de sector zelf is ontwikkeld en wordt gebruikt als referentie voor veilig werken.

Wat deze aanpak sterk maakt, is dat het niet blijft bij beleid, maar juist vertaald is naar **concrete hulpmiddelen voor de praktijk**. De arbocatalogus biedt een combinatie van:

- duidelijke kaders (wat verstaan we onder agressie en hoe handelen we?);
- checklists en formats (bijvoorbeeld voor gebouwveiligheid, gesprekken en incidentanalyse);
- werkvormen en toolboxes om teams in gesprek te brengen en gedrag te veranderen.

Een belangrijk inzicht is dat agressie zelden op zichzelf staat. In de tools voor incidentanalyse wordt expliciet gekeken naar de keten van gebeurtenissen vóór het incident – precies waar bronaanpak begint. Door structureel te analyseren en te leren, wordt zichtbaar waar processen, communicatie of inrichting bijdragen aan escalatie.

Daarnaast helpt de toolkit organisaties om echt in beweging te komen. Niet alleen weten wat moet gebeuren, maar ook:

- hoe je medewerkers en leidinggevenden meeneemt (willen);
- hoe je gedrag verandert (kunnen, durven, volhouden);
- en hoe je dit borgt in de dagelijkse praktijk.



Casus 3

Van beleid naar praktijk (A&O fonds Gemeenten) – voorbeeld

Veel van de praktische handreikingen van A&O fonds Gemeenten zijn ook bruikbaar voor corporaties, bijvoorbeeld voor preventiemedewerkers, leidinggevenden en OR-leden die met sociale veiligheid en bronaanpak aan de slag willen. We lichten hieronder twee praktische voorbeelden uit :

- De Checklist Agressie en geweld biedt ondernemingsraden praktische aandachtspunten om beleid, meldcultuur, normstelling en de aanpak van agressie binnen de organisatie bespreekbaar en toetsbaar te maken. Daarnaast is er een aanvullende, meer verdiepende versie beschikbaar voor preventiemedewerkers (checklist evaluatie beleid en maatregelen agressie en geweld).
- Lerende aanpak na een incident laat zien hoe organisaties incidenten kunnen benutten om te leren van patronen, onderliggende oorzaken en terugkerende spanningsmomenten, in plaats van alleen te reageren op het incident zelf.

<https://www.aeno.nl/arbocatalogus/agressie-en-geweld/agressie-en-geweld-voor-arboprofessional>

Checklist Risico's agressie en geweld

Checklist agressie en geweld

Vraag	In orde? ja/nee	Actie nodig? ja/nee
Komt er uit de RI&E dat er voor agressie en geweld verdiepend onderzoek nodig is?		
Is voor agressie en geweld (en andere ongewenste omgangsvormen) in de RI&E verdiepend onderzoek gedaan, waarbij in de hele gemeentelijke organisatie, op specifieke afdelingen en/of bij specifieke functies gekeken is naar: <ul style="list-style-type: none">- Het voorkomen van agressie en geweld/ongewenst gedrag- De oorzaken ervan- Het registreren van incidenten en het treffen van maatregelen op basis hiervan- Het hebben van technische voorzieningen in gebouwen (alarmering bv.)- Het hebben van voldoende bezetting- Het geven van voorlichting, instructie en training- Huisregels beschikbaar hebben- Opvang en nazorg		
Staan in het plan van aanpak voldoende doeltreffende maatregelen om agressie en geweld te voorkomen en/of verminderen?		
Zijn de maatregelen uit het plan van aanpak volgens planning uitgevoerd?		
Is de aanpak geëvalueerd en wordt de cyclus opnieuw doorlopen als blijkt dat er nog te verbeteren knelpunten zijn?		
Krijgen medewerkers en leidinggevenden die te maken hebben met voorlichting en instructie over de risico's en de maatregelen?		

Checklist risico's agressie en geweld

1

A&O
fonds
Gemeenten

Conclusie

Agressie en grensoverschrijdend gedrag binnen woningcorporaties zijn geen losstaande incidenten, maar ontstaan in de interactie tussen maatschappelijke druk, persoonlijke omstandigheden, verwachtingen, processen en communicatie. Medewerkers werken in een context waarin wonen, bestaanszekerheid, emoties en schaarste voortdurend samenkomen.

De mate waarin corporaties hiermee te maken hebben, verschilt: sommige corporaties ervaren nauwelijks incidenten, bij andere is sprake van incidentele voorvallen en bij weer andere komt het frequenter voor. Tegelijkertijd geldt dat sociale veiligheid nooit volledig maakbaar is. Ook met goed beleid, preventie en bronaanpak blijven situaties ontstaan waarin spanning oploopt of gedrag escaleert.

Dit vraagt om meer dan reageren achteraf. De kern ligt aan de voorkant: het structureel verminderen van risicofactoren in processen, communicatie en uitvoering.

De Arbowet en arbeidshygiënische strategie benadrukken daarbij het belang van bronaanpak: niet alleen interveniëren bij incidenten, maar begrijpen waar spanning ontstaat en hoe escalatie kan worden voorkomen.

Dat begint met anders kijken naar agressie:

niet alleen als individueel gedrag, maar ook als uitkomst van contextuele factoren zoals wachttijden, onduidelijke communicatie, beperkte handelingsruimte of niet nagekomen afspraken. Tegelijk blijft normstelling essentieel en is **agressie nooit acceptabel**. Juist die combinatie van begrenzen én begrijpen vraagt om een organisatiebrede aanpak.

Sociale veiligheid is daarmee een integrale

opgave van de gehele organisatie. Een veilige meldcultuur is randvoorwaardelijk: zonder structurele signalering blijven patronen onzichtbaar en ontbreekt sturingsinformatie. Incidentregistratie is geen verantwoordingsinstrument, maar een leerinstrument.

Bronaanpak vraagt tijd, aandacht en soms lastige keuzes. Maar wat je aan de voorkant organiseert, win je aan de achterkant terug: minder escalaties, meer voorspelbaarheid, betere samenwerking, meer handelingszekerheid en een veiliger werkklimaat voor medewerkers.

De uitdaging voor woningcorporaties ligt daarmee niet alleen in het beheersen van incidenten, maar vooral in het blijvend leren van wat eraan voorafgaat.

Want sociale veiligheid ontstaat niet pas ná een incident. Sociale veiligheid ontstaat in de keuzes die een organisatie iedere dag maakt.

FLOW / Colofon

Dit whitepaper is geschreven naar aanleiding van afspraken tussen sociale partners in de cao Woondiensten 2025-2027. Aan de totstandkoming van de tekst hebben bijgedragen:

Expert

- Caroline Koetsenruijter – Agressie expert, Instituut KCB
- Cecile de Roos – Arbeids- en organisatiedeskundige, Holland College
- Koen Langenhuisen – Arbodeskundige, Fijn Werk
- Melanie Savian – Specialist in agressie en systeemreacties binnen publieke taken, Safe Care Initiative

Praktijk deskundigen

- Eline Berlijn – Coördinator Sociale Veiligheid, Kennemer Wonen
- Jelmer Linge – Coördinator Veiligheid, Havensteder

Stuurgroep

- Charlot Jongerius & Sabrina Everard – Adviseur Werkgeverszaken, Aedes
- Janneke Waage – FNV-onderhandelaar cao Woondiensten

Redactie en eindredactie

- Kirsten Vlaanderen – Projectcoördinator Duurzame Inzetbaarheid, FLOW
- Taner Kahraman – Projectleider en adviseur Duurzame Inzetbaarheid, FLOW
- Inge van der Brug & Sabine Janssen – Communicatieadviseur, FLOW

Vormgeving en opmaak

- Frederiek van Waes – Vormgever, Van Waes

Kijk voor meer informatie op:
flowweb.nl/REWIND

Liever persoonlijk advies, sparren of maatwerk?

Neem contact op met

Kirsten Vlaanderen

(k.vlaanderen@flowweb.nl)

of

Taner Kahraman

(t.kahraman@flowweb.nl)

088-2032828