Themavergadering Statenoverleg

2 oktober 2026

Provincie Noord-Brabant

Provincie Noord-Brabant

Aanpak agressie tegen onze medewerkers

Verzuim en Duurzame inzetbaarheid



Provincie Noord-Brabant

Aanpak agressie tegen onze medewerkers



Provincie Noord-Brabant

Veilige Publieke Taak: wat is de rol van Provinciale Staten?

De formele verantwoordelijkheid ligt bij de Provincie als werkgever.

Als werkgever zorgen we voor een veilige werkomgeving en voeren we actief beleid tegen agressie. De directie heeft daarvoor het Agressieprotocol vastgesteld, inclusief de grens tussen acceptabel en niet-acceptabel gedrag.

Provinciale Staten heeft geen formele rol, maar kan wel normstellend zijn.

Bijvoorbeeld door actief uit te dragen dat agressie, intimidatie of bedreiging tegen ambtenaren onacceptabel is. En door een respectvolle omgang met ambtenaren consequent te ondersteunen en actief uit te dragen.

Provincie Noord-Brabant

Aanleiding voor aanscherping beleid

- Er is sprake van een **toename van agressie tegen onze medewerkers.**
- We **willen als werkgever een veilige werkomgeving bieden**.
  Dan is het ook van belang dat medewerkers weten hoe ze moeten handelen als ze te maken krijgen met agressie, intimidatie of bedreigingen.

  De Arbeidsomstandighedenwet vraagt van ons dat we zorgen voor een veilige werkomgeving.
- **Naast proces is het van belang dat medewerkers zich ook echt gesteund en gehoord voelen als zij een melding doen.**
- **Als medewerkers vaak te maken hebben met agressie, verhoogt dit het risico op verzuim**

Provincie Noord-Brabant

De feiten en data op een rij

- Uit de Vitaliteitscan (2025) kwam naar voren dat **11% van onze medewerkers ongewenst gedrag heeft ervaren van derden.**

  Het gaat dan om pesten, schelden en onderdruk zetten.

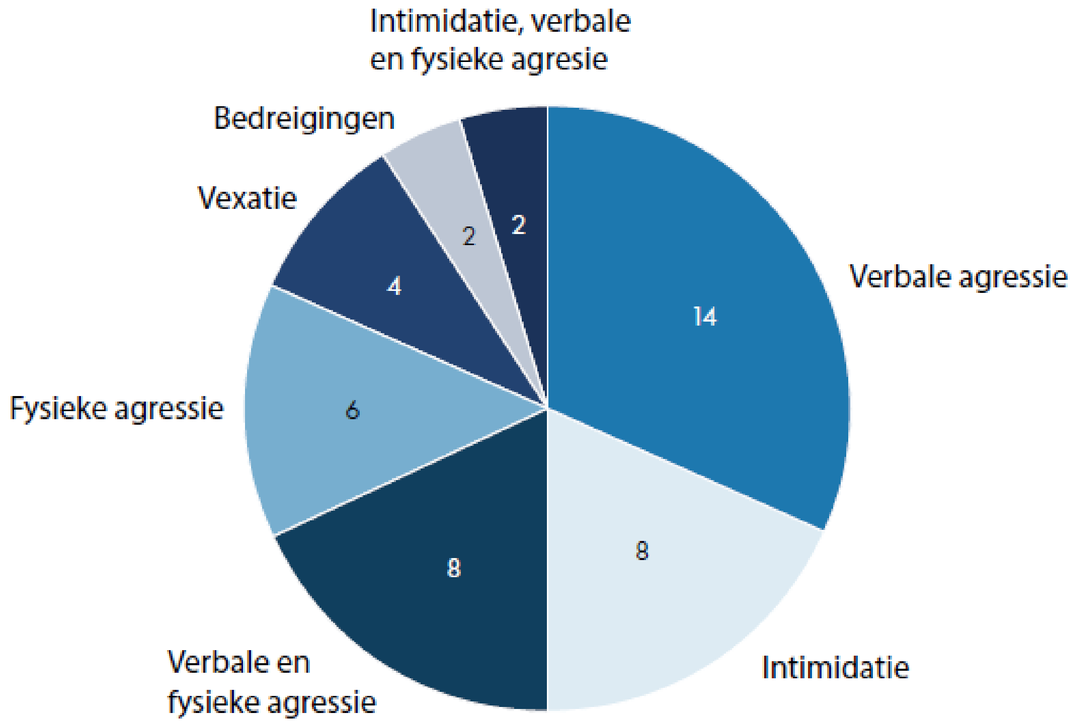
- Dit beeld zien we ook breder ontstaan bij andere overheden, **landelijk gemeten in de Monitor Integriteit en Weerbaarheid.** Bij provincies gaat het dan vaak over verbale agressie en intimidatie. In een enkel geval ook over mindere mate over fysieke agressie.
- In het **begin van 2025 leek het aantal meldingen drastisch te stijgen**. Met een concentratie van meldingen bij de Weginspecteurs.
- Interventie: inzet van een tijdelijke adviseur Veilige Publieke Taak (a.i.). Om medewerkers te ondersteunen en een aantal gerichte acties in te zetten.
- In mei 2025: **start van de beleidsadviseur Veilige Publieke Taak**. Om te komen tot een meldpunt, beleid en een structurele aanpak, gericht op preventie en snelle afhandeling van zaken.

Provincie Noord-Brabant

Opbrengst: zicht op meldingen Provincie Noord-Brabant 2025

Jaarverslag Integriteit en Weerbaarheid 2025

Veilige publieke taak (44*)



Soort	Voorbeeldgedrag	Aantal
Verbale agressie	Bijvoorbeeld schelden, schreeuwen, kwetsen, negatieve of discriminerende opmerkingen	14
Intimidatie	Bijvoorbeeld de ander onder druk zetten, provoceren, chanteren, stalken - waardoor een onveilig gevoel ontstaat	8
Fysieke agressie	Bijvoorbeeld duwen, slaan, schoppen, spugen, vastgrijpen, verwonden, fysiek hinderen, obstructie en gooien met/vernielen van voorwerpen, doorrijden bij verkeersmaatregelen	6
Bedreiging	Het concreet uiten om de ander of dienst naasten wat aan te doen – dit uit zich bijvoorbeeld door onder druk zetten, provoceren, chanteren en stalken.	2
Vexatie	In onredelijke mate contact zoeken met medewerkers of de organisatie – waardoor overbelasting of een onveilig gevoel ontstaat.	4
Combinatie		10

Provincie Noord-Brabant

Opbrengst: verbeteringen voor onze weginspecteurs

- Voertuigen: in signaal geel, retro-flecterende contourmarkering
- Nieuwe uniformen weginspecteurs
- Uitbreiding aantal Verkeerskegels bij WIS- voertuig
- Implementatie Early Warning systeem
- Implementatie Numerico-systeem





Provincie Noord-Brabant

Opbrengst: andere concrete resultaten tot op dit moment

Norm en agressieprotocol Veilige Publieke Taak vastgesteld in juni 2026

Meldsysteem ingericht

Handleidingen en sjablonen interventiemaatregelen opgesteld

Aangifte mogelijkheid vanuit de organisatie

Provincie Noord-Brabant

Norm van de Provincie Noord-Brabant

Medewerkers staan voor respectvol contact: Emotie uiten en je mening geven mag, maar op de persoon gerichte agressie, intimidatie of bedreigingen wordt niet geaccepteerd.

- Sluit aan bij **landelijke norm ministerie BZK**
- Sluit aan bij **Brabantse Norm Weerbaarheid**
- Gebaseerd op **gesprekken en sessies met medewerkers en interviews met managers**.

Uitgewerkt in een aanpak:

1. Het normoverschrijdende gedrag vindt plaats
2. De melding
3. Gesprek en feitenonderzoek
4. Interventiemaatregelen
5. Nazorg

Provincie Noord-Brabant

Vooruitblik: vervolg van deze aanpak

Meld- en registratiesysteem

Aanbieden
Weerbaarheidstrainingen

Bewustwordingscampagne
Weginspecteurs

Communicatiecampagne:
Melden van incidenten

Handreiking
organiseren bijeenkomsten

Provincie Noord-Brabant

Verzuim en Duurzame Inzetbaarheid



Provincie Noord-Brabant

Aanleiding voor een grondige aanpak (2024)

- Provincie Noord-Brabant had te maken met sterk stijgende verzuimcijfers:
  van 4,7% in 2020 naar 7,51% in 2024 (februari 2024)

- **We signaleerden een aantal verontrustende trends**:
  - Zowel kort verzuim als verzuim tot een jaar was toegenomen;
  - Toename frequent verzuim;
  - De directe verzuimkosten waren in 2023 opgelopen tot ruim 8,5 miljoen euro;
  - Zowel de benadering als de inrichting van het proces vroeg om herziening.

Provincie Noord-Brabant

Welke acties werden er ingezet?

Aanpak vanuit Menselijk Kapitaal

Ontwikkeling van visie
op Verzuim, Vitaliteit en
Duurzame Inzetbaarheid

Huis van werkvermogen
Model en gemeenschappelijke taal

Aanbesteding afgerond
Nieuwe Arbodienst vanaf 1-1-2025

Uniforme aanpak ontwikkeld
Duidelijke rollen en
een helder proces, sturen op gedrag

Professionalisering
Scholing, intervisie,
systemische aanpak

Vlootschouw per H-manager
Analyse van casuïstiek,
aanpak op de werkvloer uitgerold

Communicatie strategie
Medewerkers informeren over nieuwe
aanpak en werkwijze

Visie Werkvermogen
koppelen aan
gesprekscyclus P&O

Ontwikkelen en implementeren
nieuwe instrumenten

Provincie Noord-Brabant

Onze visie op Verzuim is gebaseerd op het Huis van Werkvermogen

Wij gaan voor een **leven lang werkvermogen van onze medewerkers**. Werkvermogen is de basisvoorwaarde voor iemands welzijn, bevlogenheid en energie. En daardoor voor een laag verzuim.

Werkvermogen betekent voor ons dat
een medewerker regie voert op wat hij kan en wil
en de werkgever regie voert op hetgeen hij vraagt en te bieden heeft.
Samen zijn we verantwoordelijk voor een duurzame balans in inzetbaarheid.

Dit betekent dat we **bij verzuim niet alleen** oog en hart hebben voor
het medisch herstel van onze medewerker,
maar ook **kijken naar de andere beïnvloedbare factoren** die het algehele werkvermogen optimaliseren.

Provincie Noord-Brabant

Update verzuim – wat zeggen de cijfers?

Omschrijving	2021	2022	2023	2024	2025
Verzuimpercentage (gemiddeld per jaar)	**5,28%**	**5,87%**	**6,78%**	**5,28%**	**4,83%**
Verzuimnorm	3,51%	3,51%	3,51%	5,50%	5,50%
Referentie Openbaar Bestuur	5,60%	6,10%	6,05%	6,08%	6,43%
Personeelsmonitor Provincies	4,30%	5,30%	5,50%	5,30%	5,30%
Aantal FTE verzuim	61	70	82	66	67

Op dit moment is het voortschrijdend gemiddelde t/m augustus 2026 **5,34%**

Provincie Noord-Brabant

2025: verankering van nieuwe aanpak

Implementatie samenwerking nieuwe Arbodienst

Vitaliteitscan > acties voor thema verzuim

Implementatie samenwerking Psyned (psychologen)

Stroomlijnen van verzuimprocessen

Kennis en casuïstiek sessies voor H-management

Doorlopen PCDA cyclus

Gedragsverandering verankeren

Accent op Vitaliteit en Duurzame Inzetbaarheid

(Van Verzuim naar Preventie)

Provincie Noord-Brabant

Link naar Visieplaat

Kernwaarden Provincie Noord-Brabant



We werken vanuit vertrouwen, verbinding en verantwoordelijkheid. Dat is onze manier van samenwerken!

Uitgangspunten duurzame inzetbaarheid

- DI is een gedeelde verantwoordelijkheid: we dragen als werkgever en medewerker samen verantwoordelijkheid en we streven naar een balans tussen autonomie en eigen regie van de medewerker en sturing vanuit de organisatie.
- Het Huis van Werkvermogen als vertrekpunt: dit model vormt het fundament van onze visie op duurzame inzetbaarheid.
- Doelgroepgericht werken: we hebben aandacht voor de behoeften van onze medewerkers in elke levensfase.
- Voorbeeldgedrag van de werkgever: we laten in woord en daad zien wat duurzame inzetbaarheid betekent.
- Samenhang en lange termijn: we maken keuzes vanuit samenhang en gericht op duurzame effecten, niet op losse projecten.
- Gebruik van bestaande structuren: we bouwen voort op wat er al is en verdiepen waar nodig, in plaats van telkens iets nieuws te ontwikkelen.
- DI is een continue manier van werken: we beschouwen duurzame inzetbaarheid niet als project, maar als vast onderdeel van onze werkwijze.

Provincie Noord-Brabant

Visie duurzame inzetbaarheid

Een steeds sneller veranderende wereld vraagt dat we ons continue weten aan te passen aan de nieuwe omstandigheden. Onze focus als Provincie ligt op een toekomstbestendige ontwikkeling van Brabant, waarbij we de nadruk leggen op daadkrachtige uitvoering van onze ambities. Dit stelt eisen aan de kwaliteit en wendbaarheid van onze organisatie en de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

Onze medewerkers zijn het fundament van ons succes.
Wij geloven dat medewerkers die zich bewust zijn van hun werkvermogen en weten wat er nodig is om duurzaam inzetbaar te blijven, het best in staat zijn om hun vakmanschap in te zetten. Dit is goed voor henzelf én voor het realiseren van de ambitie en doelen van de organisatie.

Met het huis van werkvermogen als praktische basis investeren we daarom in gezondheid, werkplezier, talentontwikkeling, fijne werkomstandigheden en een goede werk-privé balans. Vanuit vertrouwen stimuleren we eigen regie, zodat iedereen op een manier die bij hen past het eigen werkvermogen kan versterken. Vanuit verbinding hebben we oprechte aandacht voor elkaar en gaan we het gesprek aan. En vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen we duurzame inzetbaarheid serieus, als vast onderdeel van ons dagelijks werken. Zo blijven we als organisatie in beweging, met medewerkers die nu én morgen het verschil maken voor Brabant. **Zo maken we samen Brabant mooier.**

Kernwaarden
Provincie Noord-Brabant



We werken vanuit vertrouwen, verbinding en verantwoordelijkheid. Dat is onze manier van samenwerken!



Provincie Noord-Brabant

De 4 bouwstenen van Duurzame Inzetbaarheid



Vitaliteit en gezondheid

We stimuleren vitaliteit, gezondheid en een goede werk-privé balans



Talent en wendbaarheid

We zetten in op talentontwikkeling en vakmanschap, waarbij medewerkers wendbaar zijn en regie nemen op hun eigen loopbaan



Cultuur en leiderschap

We werken aan een cultuur waarin iedereen zich welkom voelt en zich vrij voelt de eigen stem te laten horen.



Veilige en fijne werkomgeving

We gaan voor een veilig werkklimaat en dat publieke taken veilig uitgevoerd kunnen worden. Ook creëren we inspirerende en ergonomisch verantwoorde werkplekken, die bijdragen aan werkplezier en productiviteit.

Deze bouwstenen zijn mede gebaseerd op de verdiepingen in het Huis van Werkvermogen en worden gekoppeld aan een communicatie aanpak

Provincie Noord-Brabant

2026: implementeren van onze visie op Duurzame Inzetbaarheid

- Focus op laag houden verzuim
- Gerichte verzuimaanpak voor programma's met hoger verzuim
- Strategisch Medisch Overleg (2x per jaar)
- Aanbesteding bedrijfsmaatschappelijk werk
- Handboek Duurzame Inzetbaarheid
- Implementatie van PvA en werken met bouwstenen

Provincie Noord-Brabant

Dit alles komt samen in een
handboek duurzame inzetbaarheid.

Dit handboek is een leidraad voor
H-managers en collega's van Menselijk Kapitaal
voor alle initiatieven en projecten die duurzame inzetbaarheid in de toekomst raken.



Provincie Noord-Brabant

Doelgroepen aanpak

Vier doelgroepen die extra aandacht behoeven:

1. Jonge professional
2. Jonge ouder
3. Mantelzorger
4. Oudere professional

Provincie Noord-Brabant

Wat is onze ambitie voor 2026/2027?

Datagedreven sturen:
maatwerk aanpak waar het verzuim stijgt

Verankering van Visie op Duurzame Inzetbaarheid,
werken vanuit de bouwstenen en
ontwikkelen van een aanpak per doelgroep

Blijvend sturen op een uniforme aanpak,
gedegen begeleiding vanuit het management
en op gedrag, werkvermogen en eigen regie bij medewerkers

Bedankt voor uw aandacht