

Agressie en geweld op de werkplek

Handleiding voor het ontwikkelen van opvangbeleid

Amsterdam, 1 augustus 1996

Anneke van Hoek	-	Van Dijk, Van Soomeren en Partners
Judith Huber	-	STEINMETZ Advies en Opleiding
Nathalie Poll	-	STEINMETZ Advies en Opleiding
met medewerking van		
Carl Steinmetz	-	STEINMETZ Advies en Opleiding

Inhoudsopgave

Inleiding	3
 Deel I Algemeen Deel	
 1 Achtergronden en definities	6
1.1 De noodzaak van een opvangbeleid	6
1.2 Agressie, geweld en seksuele intimidatie: nader definiëring	7
1.3 Nadere omschrijving van opvang en begeleiding	8
1.4 De opvangmodellen	9
1.5 Draaiboeken, beleidsplan en communicatieplan	10
 2 Het ontwikkelen van opvangbeleid	11
2.1 Werkwijze en eindresultaat	11
2.2 Overzicht van het ontwikkeltraject	11
 Deel II Werkboek	
 Fase I Voorbereiding	14
Algemene toelichting	
I.1 Probleemanalyse	15
I.2 Missie	18
I.3 Werkwijze	19
I.4 Werving en selectie	20
I.5 Projectplan	22
 Fase II Start werkgroep	24
Algemene toelichting	
II.1 Voorlichting over de opvangmodellen	25
II.2 Selecteren opvangmodellen en ontwikkelen beleidsplan	30
II.3 Draagvlak en communicatie	33
 Fase III Uitwerking opvangmodellen	36
Algemene toelichting	
III.1 Draaiboek voor opvang via het werkoverleg (TWAS-model)	37
III.2 Draaiboek voor het drie-gesprekken-model	39
III.3 Draaiboek voor het calamiteitenmodel	42
 Bijlagen	
Inhoudsopgave	
Bijlage 1 Instrumenten	
Bijlage 2 Opdrachten voor leden van de Projectgroep Opvang	
Bijlage 3 Checklists	

Inleiding

Het besef groeit dat agressie, geweld en seksuele intimidatie op de werkplek een probleem is dat terdege aandacht verdient van de werkgever. De recente uitbreiding van de Arbo-wet op dit punt leidt ertoe dat werkgevers er niet langer omheen kunnen om beleid te maken op dit gebied. Werkgevers dienen niet alleen de nodige maatregelen te treffen om agressie, geweld en seksuele intimidatie te voorkomen, maar dienen er ook zorg voor te dragen dat getroffen werknemers opgevangen worden. Dit betekent dat elke organisatie naast preventiebeleid¹ ook opvangbeleid moet ontwikkelen. Het ontwikkelen van opvangbeleid is echter bepaald niet eenvoudig. De meeste organisaties hebben hier geen ervaring mee en men weet meestal niet goed hoe men dit moet aanpakken en wat de consequenties zijn van bepaalde te maken beleidskeuzes. Een handleiding op dit gebied is daarom geen overbodige luxe.

De onderliggende handleiding bestaat uit twee delen.

Het *algemene deel* is bedoeld voor de directie, het management team en de eventueel aan te stellen projectleider. Het geeft aan waarom het ontwikkelen van opvangbeleid noodzaak is en beschrijft in hoofdlijnen op welke manier dit gerealiseerd kan worden en waar deze methode van werken toe leidt. Doel van dit deel is om het management te motiveren om opvangbeleid te ontwikkelen en hen te informeren over de consequenties die dat met zich meebrengt, zodat men zicht krijgt op de verlangde inspanningen enerzijds en de te verwachten resultaten anderzijds. Het tweede deel vormt het *praktische werkgedeelte* en is gericht op degene die het ontwikkelen van opvangbeleid coördineert en (indirect) op degenen die bij de uitvoering hiervan betrokken zijn. Dit zal meestal de projectleider zijn. In dit deel wordt in detail ingegaan op de verschillende fasen van het ontwikkelproces. Per fase krijgen de gebruikers het volgende pakket aangereikt:

- 1 Doel van de fase, uitleg van begrippen en algemene toelichting, die nodig is om de fase te doorlopen.
- 2 Proces- en methodiekbeschrijving: op welke manier kan het doel bereikt worden, welke knelpunten kan je tegenkomen en welke tips zijn er te geven.
- 3 Instrumenten, checklists en opdrachten, waar duidelijk bij aangegeven staat voor wie het bedoeld is, wanneer het toegepast kan worden en welk resultaat het oplevert. De instrumenten, checklists en opdrachten zijn in de bijlagen te vinden.

Het tweede deel van de handleiding vormt dus samen met de bijlagen een soort gereedschapskist-met-gebruiksaanwijzing. Met behulp hiervan wordt een organisatie in staat gesteld om stap voor stap opvangbeleid te ontwikkelen. De beschreven instrumenten en opdrachten zijn allen ontwikkeld en uitgetest in de praktijk en hebben daar hun nut reeds bewezen.

Het resultaat van het doorlopen van de verschillende fasen is dat er aan het eind van het traject een opvangbeleid-op-maat tot stand is gekomen en dat er binnen de organisatie draagvlak voor dit beleid is gecreëerd.

De handleiding gaat overigens alleen in op opvang na agressie en geweld

Noot 1 Zie hiervoor: Agressie en geweld op de werkplek; Handleiding voor het ontwikkelen van preventiebeleid. Van Dijk, Van Soomeren en Partners, STEINMETZ Advies en Opleiding in opdracht van het Ministerie van Justitie. Binnenkort te verschijnen.

dat is veroorzaakt *door externe daders*². Dit betekent dat *niet* besproken wordt hoe opvang na interne incidenten, die voorvallen *tussen collega's onderling*, georganiseerd kan worden.

Noot 2 De beschreven methode is ook geschikt voor het ontwikkelen van opvang na andere externe schokkende gebeurtenissen, zoals ongelukken en dergelijke.

Deel 1 Algemeen Deel

1 Achtergronden en definities

1.1 De noodzaak van een opvangbeleid

Werknemers worden in toenemende mate het slachtoffer van geweld, agressie en (seksuele) intimidatie. De gevolgen van deze agressieve confrontaties kunnen aanzienlijk zijn, zowel voor de getroffen medewerker zelf als voor het bedrijf of de instelling waar de werknemer werkzaam is. Negatieve gevolgen voor de *medewerker* kunnen bestaan uit:

- verminderde prestaties op het werk, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid;
- slechter verlopende sociale contacten met kinderen, partner, familie en vrienden;
- verminderd plezier in vrijetijdsactiviteiten;
- meer huisartsbezoek, meer gebruik van medicijnen;
- toegenomen bezoek aan hulpverlenende instellingen.

Negatieve gevolgen voor het *bedrijf* kunnen bestaan uit:

- prestatievermindering vanwege ontevredenheid met het werk en gebrek aan motivatie bij het personeel;
- productieverlies;
- mogelijke schadeclaims van werknemers vanwege inkomensderving door een 'beroepsziekte';
- ziekteverzuimbegeleiding;
- de mogelijke malus;
- werving, selectie, opleiding en inwerken van nieuw personeel.

Bovengenoemde negatieve gevolgen zijn voor een bedrijf onder meer uit te drukken in jaarlijks verlies van formatieplaatsen. Onderzoek bij Sociale Diensten en bij psychiatrische ziekenhuizen heeft uitgewezen dat het verlies aan productiviteit door geweld, agressie en seksuele intimidatie neerkomt op gemiddeld één formatieplaats per 18 medewerkers.

Kortom, het is zowel voor het bedrijf als voor de getroffen werknemers zeer de moeite waard om energie te steken in het beperken van de gevolgen van agressieve bejegeningen.

Ook de wetgever is van oordeel dat het opvangen van werknemers na agressie, geweld en seksuele intimidatie essentieel is en heeft daarom per 1 oktober 1994 op dit punt de Arbeidsomstandighedenwet aangepast. Dit heeft tot gevolg dat vanaf die tijd de werkgever *wettelijk verplicht* is gesteld er zorg voor te dragen dat werknemers zoveel mogelijk beschermd worden tegen de nadelige gevolgen van seksuele intimidatie, agressie en geweld bij of in verband met de arbeid.

Dit betekent dat de werkgever preventieve maatregelen dient te treffen, maar ook dat er binnen de organisatie structureel tijd ingeruimd moet worden voor het opvangen van getroffen werknemers en dat er opvangbeleid moet worden gemaakt.

Alvorens in hoofdstuk 2 uiteen te zetten hoe opvangbeleid ontwikkeld kan worden, wordt in onderstaande paragrafen eerst een definitie gegeven van agressie, geweld en seksuele intimidatie en wordt aangegeven wat er wordt verstaan onder opvang, opvangmodellen en een opvangdraaiboek.

1.2 Agressie, geweld en seksuele intimidatie: definiëring

Wettelijke definities

De Arbo-wet hanteert een eigen beschrijving van agressie, geweld en seksuele intimidatie. Deze beschrijving (zie artikel 3, tweede lid) luidt als volgt:

'In het kader van de zorg voor een zo groot mogelijke veiligheid, een zo goed mogelijke bescherming van de gezondheid en het bevorderen van het welzijn bij of in verband met de arbeid zorgt de werkgever er voor:

- a dat de werknemer zoveel mogelijk wordt beschermd tegen seksuele intimidatie en de nadelige gevolgen daarvan;*
- b dat de werknemer zoveel mogelijk wordt beschermd tegen agressie en geweld en de nadelige gevolgen daarvan'.*

'Onder seksuele intimidatie, als bedoeld in het tweede lid, onderdeel a, wordt verstaan:

ongewenste seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag van seksuele aard, waarbij tevens sprake is van een van de volgende punten:

- 1 onderwerping aan dergelijk gedrag wordt, hetzij expliciet hetzij impliciet, gehanteerd als voorwaarde voor de tewerkstelling van een persoon;*
- 2 onderwerping aan of afwijzing van dergelijk gedrag door een persoon wordt gebruikt of mede gebruikt als basis voor beslissingen die het werk van de persoon raken;*
- 3 dergelijk gedrag heeft het doel de werkprestaties van een persoon aan te tasten en/of een intimiderende, vijandige of onaangename werkomgeving te creëren, dan wel heeft het gevolg dat de werkprestaties van een persoon worden aangetast en/of een intimiderende, vijandige of onaangename werkomgeving wordt gecreëerd'.*

'Onder agressie en geweld, als bedoeld in het tweede lid, onderdeel b, wordt verstaan voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen, onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verricht van de arbeid'.

Deze juridische omschrijvingen zijn in de praktijk nader uitgewerkt en geconcretiseerd met behulp van praktijkvoorbeelden. Deze praktische omschrijvingen zijn beter te gebruiken als richtlijn voor opvangbeleid dan de vagere wettekst.

Toelichting

In deze handleiding laten we incidenten tussen collega's onderling buiten beschouwing en beperken we ons tot zogenaamde externe incidenten. Aangezien de term seksuele intimidatie meestal wordt geassocieerd met seksueel getinte incidenten tussen collega's onderling, hetgeen buiten het bereik van de handleiding valt, gebruiken we deze term hier niet en spreken we verder alleen van agressie en geweld. Dit betekent overigens dat seksueel getinte incidenten door externe daders onder het door ons gehanteerde begrip externe agressie en geweld valt. Potentiële daders van externe agressie en geweld zijn klanten, patiënten, bezoekers en werknemers van andere bedrijven.

Wanneer we hierna spreken van incidenten kan worden gedacht aan het volgende:

- fysieke agressie: bijvoorbeeld slaan (met of zonder voorwerp), schoppen, trappen, vastgrijpen;
- verbale agressie: bijvoorbeeld schelden, schreeuwen, vernederen, treiteren;
- intimidatie: bijvoorbeeld bedreigen, achtervolgen, lastig vallen, chanteren, onder druk zetten;
- seksuele intimidatie: bijvoorbeeld nafluiten, seksueel getinte opmerkingen of blikken, aanranding, verkrachting;
- discriminatie: bijvoorbeeld negatieve opmerkingen of gedragingen in relatie tot iemands sekse, huidskleur, geloof;
- andere vormen van criminaliteit: bijvoorbeeld vernieling, diefstal, inbraak;
- vormen van geweld gericht tegen de instelling: bijvoorbeeld bommelding, dreigbrieven;
- vormen van geweld in de omgeving van de instelling: bijvoorbeeld (straat)prostitutie, handel in softdrugs, seks-shops.

De opsomming van incidenten geeft een goede indruk van de schokkende gebeurtenissen waarmee de werknemer kan worden geconfronteerd. Hieraan willen we wel toevoegen dat de opsomming van het soort incidenten nooit volledig kan zijn. Bij de beoordeling of een situatie als agressief of bedreigend wordt ervaren, spelen subjectieve factoren onontkoombaar een rol. De persoonlijke beleving van de betrokkenen en de persoonlijke normen en waarden bepalen uiteindelijk of er al dan niet sprake is van een schokkende gebeurtenis. Terwijl de ene werknemer zich van een scheldende klant niets aantrekt, kan een collega daar behoorlijk van ontdaan zijn. Daarom zou ons inziens ieder incident serieus genomen moeten worden.

1.3 Nadere omschrijving opvang en begeleiding

Goede nazorg voor de getroffen medewerker bestaat uit twee elementen: opvang en begeleiding.

Opvang heeft betrekking op de emotionele opvang en ondersteuning van getroffen medewerkers. Onder opvang wordt hier verstaan het voeren van gesprekken met getroffen medewerkers over de gebeurtenis en de daarbij horende emoties, het bieden van steun en begrip.

Begeleiding heeft betrekking op de materiële zorg en praktische ondersteuning van de slachtoffers. Onder begeleiding wordt hier verstaan het in praktische zin bijstaan van getroffen personen bij zaken als het doen van aangifte en artsbezoek direct na het incident, bij juridische problemen en bij het verzorgen van schadeherstel of voorzieningen rond inkomensderving via het bedrijf of de verzekering.

Het belang van het regelen van een goede praktische en juridische begeleiding van getroffen werknemers wordt nogal eens onderschat. In praktijk wordt vaak alle aandacht gericht op de emotionele ondersteuning van het slachtoffer. Het blijkt echter dat emotionele opvang veel minder effect heeft indien praktische en juridische begeleiding achterwege blijft of onder de maat is. In deel II van deze handleiding zal hier daarom expliciet aandacht aan worden besteed.

1.4 De opvangmodellen

Elke organisatie dient een keuze te maken na welk type incidenten zij opvang wil bieden. Een bekende indeling van incidenten is de volgende: lichte, zware en extreme incidenten. De indeling is gebaseerd op de ernst van de psychische gevolgen die verschillende soorten incidenten *over het algemeen* hebben. Een licht incident veroorzaakt dus over het algemeen licht psychisch leed et cetera.

Het verdient aanbeveling om voor de verschillende typen incidenten andere opvangprocedures te ontwikkelen. Dit mondt uit in de volgende drie opvangmodellen: een model voor opvang na lichte incidenten, na zware incidenten en na extreme incidenten.

Een opvangmodel voor lichte incidenten

Lichte incidenten behoeven niet meteen een reactie in de opvangsfeer. Er kan volstaan worden met een melding van het gebeurde en collegiale steun. Wel is het van belang lichte incidenten op het werk regelmatig te bespreken. Een goede methode is het bespreken van incidenten tijdens het werkoverleg.

De chef of manager die het werkoverleg voorziet kijkt één maal per week of maand de meldingen na en bespreekt deze met het team.

Met het bespreken worden verschillende doelen gediend.

In de eerste plaats kunnen betrokkenen hun ervaring delen met collega's en hun emoties omtrent het incident ventileren ('stoom afblazen'). Op deze manier wordt voorkomen dat medewerkers die regelmatig lichte incidenten meemaken 'vollopen' en klachten ontwikkelen. Door het bespreken van de incidenten tijdens het werkoverleg kan de collegiale steun gevoeld worden door betrokkenen. Daarnaast kan de chef informatie geven omtrent mogelijke lichamelijk en/of psychische reacties.

Tot slot kan men door het delen van de ervaringen ook profijt trekken uit het gebeurde door eventuele aanpassingen in de werkwijze of het veiligheidsbeleid door te voeren, waardoor de kans kleiner wordt dat het incident zich herhaalt.

Een opvangmodel voor zwaardere incidenten

Bij zwaardere incidenten dient de opvang direct op gang te komen. Tijdens of direct na het incident dient de verantwoordelijke voor de opvang gealarmeerd te worden, waarna dit tweede opvangmodel in werking treedt. Dit opvangmodel bestaat uit een drietal gesprekken: direct na het incident, circa vijf dagen na het incident en circa een maand na het incident. De opvang kan afhankelijk van het soort incident en het aantal betrokkenen individueel of groepsgewijs plaatsvinden.

De opvanggesprekken helpen de getroffen persoon de gebeurtenis emotioneel te verwerken. Bovendien wordt nagegaan op professionele hulpverlening noodzakelijk is.

Een opvangmodel voor extreme incidenten, waarvan de opvang uitbesteed is

Bij extreme incidenten dient de opvang ook direct op gang te komen.

Tijdens of direct na het incident dient de verantwoordelijke voor de opvang gealarmeerd te worden. Deze regelt de eerste opvangactiviteiten en roept ogenblikkelijk externe professionele hulp in, aangezien extreme incidenten de krachten van de eigen bedrijfsopvang te boven gaat.

Naast de ernst van het incident dient men ook rekening te houden met de reacties van getroffen personen op het incident. Het kan namelijk *in bepaalde gevallen* voorkomen dat getroffen personen na een relatief licht incident extreme psychische klachten vertonen. Zulke reacties, die

verwijzen naar een Posttraumatische Stress Stoornis, zijn aanleiding om een zwaarder opvangmodel aan de getroffen persoon aan te bieden. Ook is het tegenovergestelde mogelijk: dat een getroffen persoon na een extreem incident geen of slechts lichte psychisch schade ondervindt. In zo'n geval zou eveneens de aard en omvang van de opvang aangepast kunnen worden. Samengevat betekent dit dat de ernst van het incident in principe bepaalt welk opvangmodel wordt gehanteerd, maar dat men altijd alert moet zijn op afwijkende reacties van individuen die in specifieke gevallen een afwijkende vorm van opvang nodig hebben.

1.5 Draaiboeken, beleidsplan en communicatieplan

Nadat een organisatie een keuze heeft gemaakt voor één of meer opvangmodellen, dient zo'n model nader uitgewerkt te worden in een opvangdraaiboek. Na zwaardere incidenten dient er niet alleen emotionele opvang plaats te vinden, maar tevens praktische en juridische begeleiding. Deze procedures moeten worden vastgelegd in een begeleidingsdraaiboek. De verschillende beleidskeuzes die in de loop van het ontwikkeltraject worden gemaakt, moeten vastgelegd worden in een beleidsplan.

In deel II van deze handleiding staat gedetailleerd aangegeven op welke manier de verschillende draaiboeken en het beleidsplan stap voor stap ontwikkeld kunnen worden.

Ook zal daar beschreven worden hoe structureel gewerkt kan worden aan het creëren van draagvlak voor het opvangbeleid door middel van het ontwikkelen en uitvoeren van een communicatieplan.

In het volgende hoofdstuk zal het totale ontwikkelproces in hoofdlijnen worden uiteengezet.

2 Het ontwikkelen van opvangbeleid

2.1 Werkwijze en eindresultaat

Om er zoveel mogelijk voor te zorgen dat het opvangbeleid en de procedures uit de draaiboeken aansluiten bij de organisatie en dus op maat worden gemaakt én om te bewerkstelligen dat er voldoende draagvlak is voor het ontwikkelde beleid, wordt in deze handleiding een pleidooi gehouden voor het instellen van een Projectgroep Opvang. Deze projectgroep kan eventueel begeleid of geadviseerd worden door een (in te huren) externe deskundige. Afgeraden wordt echter om het ontwikkelen van opvangbeleid geheel uit te besteden aan externen³. Indien een organisatie hier toch de voorkeur aan geeft, kan volstaan worden met het lezen van de informatie uit fase I (Vorbereiding) van het werkboek. De informatie en instrumenten uit fase II en III zijn in dat geval niet relevant. Er kan dan echter niet worden gegarandeerd dat er beleid op maat ontstaat noch dat het beleid voldoende draagvlak heeft in de organisatie. Indien er een Projectgroep Opvang wordt ingesteld die de aanwijzingen uit deze handleiding opvolgt, kan dit ook niet honderd procent worden gegarandeerd. Er worden dan echter wel de meest gunstige condities gecreëerd om deze resultaten te bereiken.

2.2 Overzicht van het ontwikkeltraject

De vraag is dus hoe je als organisatie opvangbeleid op maat kunt ontwikkelen en ondertussen ook draagvlak kan creëren voor dit beleid. Deze handleiding geeft hierop een praktisch antwoord. De leden van de projectgroep worden stap voor stap door de verschillende fasen van het ontwikkelproces geloodst, waarbij zij per stap gesteund worden door verschillende aanwijzingen en instrumenten. Schema 1 geeft een overzicht van het totale ontwikkeltraject.

Noot 3 Let op: het wordt afgeraden om het ontwikkelen van het beleid geheel aan externen uit te besteden. Het inhuren van externe deskundigen voor het uitvoeren van de opvang zelf en/of het verzorgen van scholing en voorlichting wordt dus *niet* afgeraden.

Schema 1 Stappenplan voor het projectmatig ontwikkelen van opvangbeleid

fase I	voorbereiding
stap 1 stap 2 stap 3 stap 4 stap 5	• maken (globale) probleemanalyse • formuleren missie • instellen projectgroep en/of inhuren externe deskundigen • werven en selecteren • schrijven projectplan
fase II	startfase projectgroep
stap 1 stap 2 stap 3 stap 4	• inwerken en voorlichten leden projectgroep • beslissen welke opvangmodellen uitgewerkt zullen worden • schrijven (voorlopig) beleidsplan • ontwerpen communicatieplan
fase III	uitwerking opvangmodellen
stap 1 stap 2 stap 3	• ontwikkelen draaiboek voor opvang via het werkoverleg (TWAS-model) en/of • ontwikkelen draaiboek voor het drie-gesprekken-model en/of • ontwikkelen draaiboek voor het calamiteitenmodel

In deel II van deze handleiding wordt in detail ingegaan op de manier waarop elke onderdeel van dit ontwikkeltraject doorlopen kan worden. In de bijlagen zijn de bij dit deel horende instrumenten, opdrachten en checklists te vinden.

De implementatie en evaluatie van het ontwikkelde opvangbeleid vallen in principe buiten het kader van deze handleiding. Over bepaalde aspecten van de implementatie en evaluatie worden in deel II echter toch enkele tips gegeven. Reden om hier aandacht aan te besteden, is dat voorkomen moet worden dat bepaalde belangrijke punten vergeten worden in de implementatie- en evaluatiefase.

■

Deel II Werkboek

Fase I Voorbereiding

Algemene toelichting

In deze eerste voorbereidende fase dienen de volgende activiteiten ontplooid te worden:

- 1 Er dient een globale *probleemanalyse* gemaakt te worden, oftewel wat is globaal de aard en omvang van agressie en geweld in de organisatie, wat is er bekend over de gevolgen die de verschillende incidenten hebben voor de werknemers en de organisatie en wat is het draagvlak voor het te ontwikkelen beleid?
- 2 Op grond van deze analyse dienen er prioriteiten te worden gesteld. Na welk type incidenten moet in ieder geval opvang worden verzorgd en na welke incidenten heeft opvang minder of geheel geen prioriteit? Op grond van deze prioriteitstelling dient een *missie* opgesteld te worden, waarin helder beschreven wordt welk doel de organisatie zichzelf stelt met betrekking tot opvang.
- 3 Vervolgens dient besloten te worden *op welke manier* de organisatie dit doel wil bereiken. Wil de organisatie zelf opvangbeleid ontwikkelen door middel van het instellen van een projectgroep of kiest men er voor het ontwikkelen van opvangbeleid geheel uit te besteden aan externen?
- 4 Indien besloten wordt tot het instellen van een projectgroep Opvang, dient men over te gaan tot het *werven en selecteren* van projectgroepleden en een projectleider. De projectgroep kan eventueel ondersteund worden door een in te huren externe deskundige. Indien besloten wordt tot het geheel uitbesteden van het traject, is deze handleiding verder overbodig, aangezien de ingehuurd deskundige dit hulpmiddel niet nodig zal hebben.
- 5 De in te stellen projectgroep dient een duidelijke opdracht mee te krijgen. Deze opdracht dient, samen met randvoorwaarden als ter beschikking staande tijd, budgetten en middelen, in een *voorlopig projectplan* te worden vastgelegd. Indien gekozen is voor totale uitbesteding dient een contract opgesteld te worden waarin één en ander is vastgelegd.

Aan het eind van deze fase dient al met al het volgende bereikt te zijn:

- er is een (globale) probleemanalyse gemaakt
- er is een missie geformuleerd
- er is een projectgroep Opvang ingesteld en samengesteld en/of er is een externe deskundige geselecteerd
- er is een voorlopig projectplan opgesteld en/of er is een contract gesloten met de geselecteerde deskundige

Kortom, het probleem is globaal geanalyseerd en op grond daarvan is geformuleerd welk doel de organisatie zichzelf (globaal) stelt met betrekking tot het ontwikkelen van opvangbeleid en er is uitgewerkt op welke manier men dit doel wil bereiken.

De verschillende activiteiten uit deze voorbereidende fase zullen hieronder één voor één nader besproken worden. Ter verheldering zullen af en toe voorbeelden worden gegeven. Deze voorbeelden zijn ontleend aan de praktijk, maar de genoemde namen zijn fictief.

1 Probleemanalyse

De probleemanalyse dient antwoord te geven op de volgende vragen:

- 1 Is er in de organisatie behoefte aan opvang na agressie?
- 2 Aan welke vorm(en) van opvang is met name behoefte?

Het feit dat de vernieuwde Arbowet het ontwikkelen van opvangbeleid verplicht stelt, zal meestal voldoende reden zijn om de vraag of de organisatie behoefte heeft aan opvang met "Ja" te beantwoorden. Daarnaast is het echter nuttig om een indruk te hebben van de mate waarin deze wettelijk afgedwongen behoefte gedragen wordt door de werkvloer en leeft binnen de organisatie. Dit is relevant om te kunnen schatten of er voldoende draagvlak is voor het ontwikkelen van opvangbeleid. Hoe meer behoefte er bestaat aan opvang, des te groter het draagvlak voor opvangbeleid immers zal zijn.

Behoeftte aan opvang na agressie hangt onder meer samen met de aard en omvang van de agressie waar werknemers aan worden blootgesteld en aan de omvang van de gevolgen⁴ die deze agressie veroorzaakt. De activiteiten die (door de eigen en andere vergelijkbare organisaties) reeds op dit gebied zijn ondernomen, vormen ook een indicatie van de behoefte aan opvang.

Voorbeeld 1

Inventarisatie van signalen binnen filiaal Noord van Super 2000 voor inschatting behoefte aan opvang na agressie en geweld d.d. mei 1996

- het blijkt dat in het afgelopen jaar de medewerkers regelmatig incidenten hebben meegemaakt
- het ziekteverzuim is het laatste half jaar hoger dan in de jaren hiervoor
- het is bekend dat in drie gevallen ziekte van medewerkers direct het gevolg was van agressie of geweld op de werkplek
- uit onderzoek blijkt dat in vergelijkbare organisaties agressie en geweld een serieus probleem vormt
- onlangs hebben een paar werknemers initiatieven ontplooid voor het starten van een zelfhulpgroep
- de ondernemingsraad heeft vorige maand kritische vragen gesteld over het Arbobeleid van de organisatie met betrekking tot agressie en geweld op de werkplek
- begin van het jaar is het filiaal overvallen. Hierbij is een werknemer gewond geraakt. Deze werknemer heeft zich later negatief uitgelaten over de reactie van het management hierop. Hij heeft toen veel bijval gekregen van collega's.
- in het kwartaal na de overval zijn opvallend veel klachten binnengekomen van klanten, die vonden dat ze slecht en onverschillig werden behandeld door het personeel

De *vorm* van de opvang dient te passen bij de ernst van de incidenten waar de werknemers slachtoffer van worden. In dit verband gelden de volgende vuistregels:

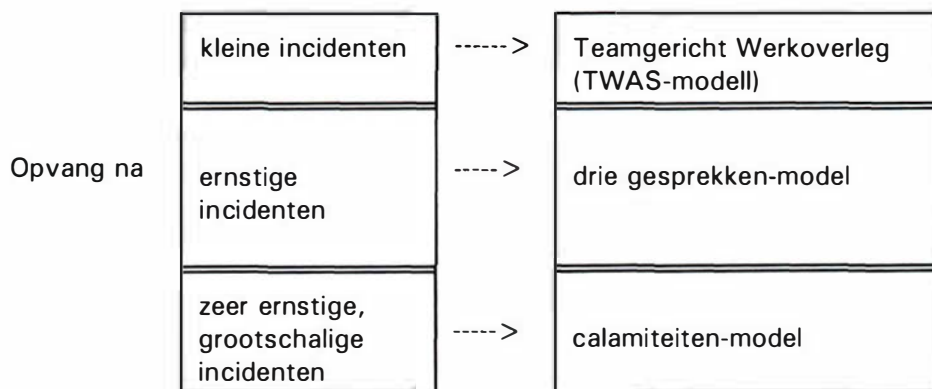
- indien werknemers door lichte incidenten zijn getroffen, dient in principe het opvangmodel TWAS⁵ (opvang via het werkoverleg) toegepast te worden
- indien werknemers door ernstige incidenten zijn getroffen, is het 3 gesprekken model geïndiceerd
- indien er sprake is van zeer ernstige incidenten, is het calamiteitenmodel op zijn plaats

Schema 2 geeft een overzicht.

Noot 4 Zie voor een overzicht van mogelijke gevolgen voor zowel de getroffen werknemer als de organisatie paragraaf 1.1 uit deel I van deze handleiding.

Noot 5 In deel I van deze handleiding worden de drie opvangmodellen nader toegelicht.

Schema 2 De opvangmodellen



In principe kan een organisatie ervoor kiezen om alle drie de opvangmodellen nader uit te werken en te implementeren. Dit is de ideale situatie. In de praktijk is het echter in het algemeen te tijdrovend en duur om deze modellen allemaal tegelijk te ontwikkelen en is er meestal sprake van een groeimodel. Dit betekent dat er *prioriteiten* moeten worden gesteld: welk model of welke modellen moeten daadwerkelijk op korte termijn ontwikkeld worden en welk model is (nog) niet nodig?

Om te kunnen bepalen welke opvangmodellen prioriteit verdienen, dienen de volgende activiteiten te worden ontplooid:

- 1 Er moet inzicht worden verkregen in *welk type agressie-incidenten* zoal plaatsvinden in de organisatie.
- 2 De *ernst* van deze incidenten en de gevolgen daarvan moeten beoordeeld worden, oftewel vastgesteld moet worden welke incidenten beschouwd worden als licht en welke als (zeer) ernstig.
- 3 Nagegaan moet worden *hoe vaak* deze incidenten in de organisatie voorkomen.

Deze informatie kan worden achterhaald door:

- het bespreken van deze onderwerpen in de bestaande overleggen (werkmanagementoverleg, ondernemingsraad, Veiligheid, Gezondheids en Welzijnscommissie);
- het interviewen van sleutelpersonen binnen de organisatie hierover
- het doen van een literatuurstudie en het inwinnen van informatie bij andere organisaties die een opvangbeleid hebben opgezet en bij andere deskundigen zoals in opvang gespecialiseerde bureaus;
- het analyseren van eventueel beschikbare registratiegegevens en meldingen.
- het houden van een enquête

Bedacht moet overigens worden dat het weliswaar prettig is als de betreffende informatie zo volledig mogelijk is, maar dat in dit stadium vaak ook wel met wat globalere indicaties en minder volledige overzichten kan worden gewerkt. Het gaat er namelijk om in hoofdlijnen te kunnen beoordelen welke incidenten veel ellende voor de werknemers veroorzaken qua ernst en omvang en welke niet of minder. Op grond van zo'n overzicht kunnen er prioriteiten worden gesteld met betrekking tot de te ontwikkelen opvangmodellen.

Het is verstandig om de keuze voor een opvangmodel niet alleen te baseren op cijfers en indicaties over de aard en omvang van (de gevolgen van) agressie, maar bij de werknemers na te gaan of de hierop gebaseerde prioriteitsstelling overeenkomt met hun behoefte. Dit kan bijvoorbeeld geschieden door het onderwerp op de agenda van de verschillende werkoverleggen te zetten of door een enquête te houden.

Overigens is het mogelijk om de in te stellen Projectgroep Opvang de opdracht te geven om deze prioriteiten nader vast te stellen. Dit betekent dat de projectgroep dan de open opdracht krijgt om opvangbeleid te ontwikkelen en dat van te voren nog niet wordt gespecificeerd wélk opvangmodel (of welke opvangmodellen) de projectgroep geacht wordt uit te werken.

Deze optie heeft een aantal voordelen. Binnen een projectgroep kan namelijk kennis uit verschillende onderdelen van de organisatie gecombineerd worden en kan via communicatie met de achterban bewaakt worden dat het geselecteerde opvangmodel ook daadwerkelijk draagvlak heeft in de organisatie. Bovendien kan een breed samengestelde projectgroep veel voorkomende weerstanden en obstakels overwinnen die een heldere probleemanalyse en weloverwogen prioriteitsstelling kunnen frustreren. Het betreft hier de volgende obstakels:

- De directie en/of het management ontkent of bagatelliseert het probleem.
De leiding zit vaak op grote afstand van de werkvloer waardoor het probleem "vanaf de top" eenvoudig weinig zichtbaar is;
- Men denkt dat opvang zeer kostbaar is.
Gebrek aan kennis hierover en onzekerheid over de aanpak van het probleem kan een tweede reden zijn om de problemen terzijde te schuiven;
- Men is bang dat de vuile was wordt buitengehangen.
Aandacht voor het probleem van (opvang na) agressie kan leiden tot (verdere) imago-verslechtering van de organisatie, (verdere) stigmatisering van cliënten en vervelende vragen aan het adres van de directie;
- Men beschouwt agressief gedrag van cliënten als onderdeel van het werk. Vaak wordt dan ook beweerd dat iemand die niet tegen agressie kan maar een andere baan moet zoeken. Agressie wordt als een individueel probleem gezien en niet als het probleem van de organisatie. Ook het verzorgen van opvang na agressie wordt dan niet beschouwd als de verantwoordelijkheid van de organisatie.

De kans is groot dat aan een zorgvuldig samengestelde projectgroep niet alleen mensen zullen deelnemen waarbij bovenstaande negatieve denkbeelden leven, maar dat er ook deelnemers zullen zijn die hier anders over denken en tegengas kunnen geven.

Geconcludeerd kan worden dat de probleemanalyse in de voorbereidende fase heel globaal uitgevoerd kan worden en dat een nadere uitwerking hiervan door de projectgroep kan geschieden. Dit betekent dat er in deze fase niet méér gedaan hoeft te worden dan te onderzoeken in hoeverre er signalen zijn dat er in de organisatie behoefte is aan opvang. Een gefundeerde keuze voor de vorm van de opvang kan vervolgens overgelaten worden aan de in te stellen projectgroep.

2 Missie

Het is van belang dat de directie de wil om opvang te verzorgen aan werknemers na agressie tot uitdrukking brengt in een intentieverklaring of missie. Het afgeven van een intentieverklaring over de visie op opvang is een eerste (belangrijke) stap naar het erkennen van de problematiek. Verder wordt hiermee de cultuur om (de gevolgen van) agressie te bagatelliseren doorbroken, met name in organisaties waar een 'macho-cultuur' heerst. De missie is zo een belangrijk psychologisch en tactisch middel om de organisatie in zijn geheel 'mee te krijgen'.

Inhoud

In een mission statement dient allereerst aangegeven te worden dat opvang van groot belang is en dat de organisatie grote waarde hecht aan het ontwikkelen van opvangbeleid voor werknemers die slachtoffer zijn geworden van agressie op de werkplek. Ten tweede is het van belang om aan te geven op welke wijze men dit opvangbeleid vorm wil gaan geven.

Wanneer bovendien in de missie benadrukt wordt dat gevoelens als woede en machteloosheid en angst normale reacties zijn op incidenten als agressie, dan helpt dat om bedrijfsopvang van het imago af te helpen dat hulp krijgen synoniem is voor 'zwak-zijn' en wordt het onderwerp ook beter bespreekbaar in de organisatie.

Het werk tenslotte meestal erg goed als de kern van de missie wordt samengevat in één aansprekende slogan. Die slogan kan gebruikt worden in interne nieuwsbrieven of op posters, zodat alle werknemers in één oogopslag begrijpen welke visie de organisatie heeft op opvang na agressie.

Voorbeeld 2

Missie met betrekking tot de opvang van werknemers van Revalidatiecentrum Westersingel

- De organisatie streeft naar een optimale kwaliteit van de dienstverlening. Onderdeel hiervan is het streven naar optimale arbeidsomstandigheden.
- Agressie en geweld op het werk is een bedreiging voor de veiligheid, gezondheid en het welzijn van medewerkers. Confrontatie met agressie kan namelijk leiden tot diverse psychische problemen. Angst, woede en machteloosheid zijn normale reacties op agressieve incidenten.
- De organisatie voelt zich hiervoor verantwoordelijk en wil dit probleem serieus nemen.
- De organisatie streeft naar een verbetering van de gezondheid en het welzijn van haar medewerkers en naar een vermindering van het ziekteverzuim en uitval als gevolg van agressieve incidenten. Dit wil zij doen door middel van het organiseren van goede opvang na agressieve incidenten. Goede opvang kan namelijk psychische problemen en uitval voorkomen.
- Uitgangspunt is dat collega's primair elkaar opvangen. Op welke manier dat precies gaat plaatsvinden, wordt nader uitgewerkt door de projectgroep Opvang.

Kortom: Slachtoffer van agressie? Wij bieden elkaar de helpende hand!

3 Werkwijze

Een organisatie kan drie wegen bewandelen om opvangbeleid te ontwikkelen:

- 1 De organisatie kan geheel zelfstandig in eigen beheer opvangbeleid ontwikkelen. Het is in dat geval verstandig om een projectgroep Opvang in het leven te roepen die tot taak krijgt om het opvangbeleid nader vorm en inhoud te geven.
- 2 De organisatie kan overwegen om de projectgroep Opvang te versterken met specifieke deskundigheid op dit gebied, die niet in de organisatie zelf aanwezig is. In dat geval zal er een beroep kunnen worden gedaan op een externe deskundige, die tot taak krijgt om de projectgroep Opvang te begeleiden en te adviseren.
- 3 De organisatie kan overwegen om geen projectgroep Opvang in te stellen noch om iemand anders binnen de organisatie te belasten met de taak om opvangbeleid te ontwikkelen, maar besluiten om het gehele ontwikkeltraject uit te besteden aan een externe deskundige.

Deze verschillende werkwijzen zullen hieronder nader toegelicht worden.

Instellen projectgroep

Een werk- of projectgroep kan een belangrijke spil zijn in het ontwikkelen, invoeren en evalueren van opvangbeleid. Voorwaarde is wel dat verschillende functies binnen de organisatie in de projectgroep zijn vertegenwoordigd, dus zowel medewerkers van de werkvloer als het management en/of een directielid.

Het instellen van een projectgroep heeft een aantal voordelen:

- op deze manier wordt de *kennis* van de verschillende functies optimaal benut. Elk projectgroeplid heeft zijn eigen expertise en kan vanuit zijn invalshoek een waardevolle bijdrage leveren aan het proces;
- de kans op *draagvlak* wordt vergroot doordat iedere functie binnen de instelling is vertegenwoordigd;
- de inzet van de projectgroepleden kan een positieve uitstraling hebben op de heersende *cultuur*. Zij zijn als het ware de 'kartrekkers' van het opvangbeleid.

Voorwaarde is wel dat de projectgroep:

- een gemeenschappelijk doel heeft;
- taakgericht is en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder verdeeld heeft;
- inzicht heeft in de sterke en zwakke punten van de leden;
- intern effectief met elkaar communiceert;
- vastlegt wat er bedacht en besloten is;
- regelmatig evalueert wat de projectgroep tot nu toe bereikt heeft en op grond daarvan de strategie en planning waar nodig bijstelt.

Uiteraard kosten de vergaderingen en uitvoerende werkzaamheden van de werkgroep de leden van een werkgroep wel de nodige werktijd en dus geld. Hoeveel tijd het kost hangt af van verschillende factoren, zoals de grootte van de organisatie, de omvang van de opdracht van de projectgroep, het aantal leden dat deel uitmaakt van de werkgroep, de efficiëntie en snelheid van werken van de werkgroep als totaal en van de individuele leden afzonderlijk e.d.

Als *indicatie voor de benodigde tijd* kan aangehouden worden dat er voor een middelgrote organisatie van rond de 100 werknemers circa 10 vergaderingen van 3 uur en 3 uur voorbereidingstijd per vergadering nodig zijn om opvangbeleid te ontwikkelen en de implementatie daarvan voor te bereiden. Als er uitgegaan wordt van 8 werkgroepleden, betekent dit circa 480 uur werktijd oftewel gemiddeld voor de hele organisatie ongeveer 5 uur per werknemer.

Inhuren externe deskundigen

Een organisatie kan er ook voor kiezen om het ontwikkelen van opvangbeleid geheel of deels uit te besteden aan externe deskundigen. Het voordeel van totale uitbesteding is dat de klus geheel overgedragen wordt aan deskundigen, die vaker met dit bijltje hebben gehakt en dat het de eigen medewerkers van de organisatie nagenoeg geen tijd meer kost. Uiteraard kost het inhuren van deskundigen wel geld.

Een groot nadeel van dit uitbestedingsmodel is echter dat externen de organisatie nooit zo goed kennen als de eigen werknemers, zodat het waarschijnlijk is dat opvangbeleid door externen niet geheel op maat wordt gemaakt. Daarnaast is de kans groot dat er weinig draagvlak bestaat voor dit beleid dat van buiten af aan de organisatie wordt opgelegd. Hierdoor wordt het risico vergroot dat er papieren beleid ontstaat en de werknemers in de praktijk weinig gebruik zullen maken van de gecreëerde opvangmogelijkheden.

Gezien het belang van draagvlak voor elk nieuw te ontwikkelen beleidsterrein, verdient het de voorkeur om als organisatie zelf opvangbeleid te ontwikkelen met inschakeling van een breed scala aan werknemers. Indien men van oordeel is dat de organisatie zelf niet in staat is om voldoende expertise te verzorgen om het ontwikkeltraject zelfstandig af te kunnen leggen, kan het verstandig zijn om een beroep te doen op een externe deskundige ter ondersteuning en begeleiding van de projectgroep. Deze deskundige neemt echter geen taken of verantwoordelijkheden over van de projectgroep, maar heeft slechts tot opdracht om deze projectgroep te adviseren en te ondersteunen. Dit is dus een groot verschil met het totale uitbestedingsmodel, waarbij de externe deskundige de ontwikkelopdracht geheel overneemt.

4 Werving en selectie

Werving en selectie van de leden van de projectgroep

Uit de ervaring die is opgedaan met projectgroepen opvang is gebleken dat een evenwichtige samenstelling van belang is. Door een gevarieerde samenstelling van de projectgroep worden verschillende niveaus van de organisatie betrokken bij het opvangbeleid.

Elk projectgroeplid heeft zijn eigen expertise en kan vanuit zijn invalshoek een waardevolle bijdrage leveren aan het proces. Wel is het van belang dat elk lid voldoende *communicatieve vaardigheden* heeft, teneinde de kwaliteit van de vergaderingen van de projectgroep te bewaken. Verder is het van belang dat de leden een *juiste afspiegeling* van de organisatie vormen. Dit kan veel weerstand doorbreken (men voelt zich vertegenwoordigd).

Een aantal functies zijn onontbeerlijk voor de projectgroep. Zo vormt de *leidinggevende* de schakel tussen de projectgroep en het managementteam. De ideeën en voorstellen van de projectgroep zullen uiteindelijk door het managementteam gedragen moeten worden. De leidinggevende zal vooral op dat moment een belangrijke rol spelen.

De projectgroep heeft ook '*kartrekkers*' nodig, die gedurende het proces de voortgang bewaken en gemotiveerd zijn om door te zetten. Het onderwerp opvang na agressie heeft soms een lage prioriteit bij medewerkers en leidinggevendenden, doordat andere zaken veel aandacht vragen. Goede

ervaringen zijn opgedaan met medewerkers van het bedrijfsmaatschappelijk werk als 'kartrekker' en met 'slachtoffers' (iemand die zelf als medewerker veel agressie heeft meegemaakt). Overigens dient er wel voor gewaakt te worden dat zo'n ervaringsdeskundige niet te zeer getraumatiseerd is, aangezien dat zowel voor de projectgroep als voor het betrokken slachtoffer zelf negatief uit kan werken.

Ter ondersteuning van de 'kartrekkers' blijken verder stagiaires van groot nut (mits zij voldoende tijd krijgen om zich voor dit onderwerp in te zetten). Tenslotte is een *notulist* essentieel. Het is essentieel dat helder vastgelegd wordt wat door de projectgroep bedacht en besloten wordt. Verder dient in de startvergadering van de projectgroep dan ook het volgende geregeld te worden:

- wie mag de notulen wijzigen?
- hoe worden de notulen vastgesteld/goedgekeurd?
- wie krijgen de notulen?
- wie houdt het archief bij?

De exacte samenstelling van de projectgroep hangt nauw samen met de kenmerken en opbouw van de organisatie en de bereidheid en gemotiveerdheid van de verschillende functionarissen om zitting te nemen in de projectgroep.

Geschikt geachte personen kunnen individueel benaderd worden, maar er kan ook een algemene oproep worden geplaatst om potentiële projectgroepleden te werven.

Voorbeeld 3

Samenstelling Projectgroep Opvang bij woningbouwvereniging De Huisraad

Onlangs hebben we in dit Nieuwsbulletin aangekondigd dat er binnenkort een projectgroep opgericht gaat worden, die tot taak krijgt om het opvangbeleid binnen onze organisatie nader vorm te geven.

Deze Projectgroep Opvang i.o. zal waarschijnlijk uit de volgende functionarissen gaan bestaan:

- een directielid
- een leidinggevende (lijnmanagers en personeelsmanager)
- een medewerker met cliëntcontact (portier, baliemedewerker, contactpersoon)
- een bedrijfsmaatschappelijk werker
- een medewerker P&O
- een ervaringsdeskundige ('slachtoffer')
- een stagiaire

Een ieder die interesse heeft om deel te nemen aan de projectgroep en één van bovenstaande functies vervult, wordt hierbij opgeroepen om hierover vóór 1 maart a.s. contact op te nemen met Arbo-coördinator de heer Mulder. Indien u een andere functie vervult dan staat aangegeven, maar erg gemotiveerd bent voor deelname aan deze projectgroep, wordt u verzocht eveneens contact op te nemen met de heer Mulder.

Werving en selectie van externe deskundigen

Een organisatie kan op verschillende momenten behoefte hebben aan het inhuren van externe deskundigen. Externe deskundigen kunnen worden ingehuurd indien besloten wordt om het ontwikkeltraject geheel uit te besteden of indien er behoefte bestaat aan extra ondersteuning en begeleiding van de projectgroep. Ook in een later stadium, nadat het opvangbeleid ontwikkeld is, kunnen externe deskundigen ingeschakeld worden, bijvoorbeeld om de opvang zelf te verzorgen of om werknemers te scholen in opvang.

Indien een organisatie behoefte heeft om ergens in het traject externe deskundigen in te schakelen, ontstaat de vraag wélke deskundige het beste ingehuurd kan worden. Om een weloverwogen keuze te kunnen maken, dient de organisatie zich te *oriënteren op de markt*. Aangezien deze markt vrij ondoorzichtig is, kan dit vrij veel tijd kosten. Een nuttig en tijdbesparend hulpmiddel in dit verband is de diskette "Deskundigenbestand Opvang van werknemers", waarin een overzicht wordt gegeven van aanbieders op dit gebied. In bijlage 1 Instrument 1 is informatie te vinden over het instrument Deskundigenbestand.

5 Projectplan

Een projectplan voor het ontwikkelen van opvangbeleid bestaat over het algemeen uit de volgende elementen:

- Opdracht aan de projectgroep: welke eindresultaten worden nagestreefd.
- Beschrijving van te ondernemen stappen en acties.
- Verdeling van taken en verantwoordelijkheden: wie voert wat uit en wie is verantwoordelijk.
- Tijdsplanning: wanneer worden welke stappen en acties ondernomen en wat is de begin- en einddatum van het project.
- Kostencalculatie

In de missie staat globaal geformuleerd welk doel de organisatie nastreeft met betrekking tot opvang (zie hierboven onder II). Deze missie vormt de basis voor de opdracht aan de projectgroep.

In het projectplan moet vervolgens nader aangegeven worden wat er in hoofdlijnen moet gebeuren om dit doel, het ontwikkelen van opvangbeleid, te bereiken. Aangegeven moet worden welke producten de projectgroep moet afleveren om aan haar opdracht te voldoen. In het algemeen zal een projectgroep als opdracht krijgen om een beleidsplan te schrijven, een opvangdraaiboek en bijbehorende checklists. Een activiteit die nooit vergeten mag worden, is het opstellen en uitvoeren van een communicatieplan. Communicatie is namelijk essentieel om het benodigde draagvlak voor het te ontwikkelen beleid te creëren. Ook is het verstandig om in het ontwikkelstadium al aandacht te besteden aan activiteiten die nodig zijn ter voorbereiding van de implementatie en evaluatie van het ontwikkelde beleid.

In het algemeen geldt dat de te ondernemen acties en de planning daarvan in het projectplan slechts *globaal* geregeld dient te worden. Het is namelijk in dit voorbereidende stadium niet goed te overzien welke activiteiten precies noodzakelijk zijn en wanneer. De opdracht aan de projectgroep en de planning daarvan dient dan ook al doende door de projectgroep nader aangescherpt en uitgewerkt te worden.

Voorbeeld 4

Onderdeel van het projectplan van de ambulancedienst van de GG&GD Zuidoost

De Projectgroep Opvang na Schokkende Ervaringen (POSE) zal, om te voldoen aan haar opdracht, in de periode januari - november 1997 de volgende activiteiten ontplooiën:

- Nader aanscherpen van de globale projectopdracht
- Opstellen en uitvoeren van een communicatieplan
- Uitwerken van de geselecteerde opvang- en begeleidingsprocedures
- Vastleggen van de procedures in een beleidsplan en draaiboek
- Selecteren en (laten) trainen van interne opvangers
- Ontwikkelen van een vang-de-vangers-procedure
- Ontwikkelen en bijstellen van registratie-systemen

Indien de organisatie er overigens voor had gekozen om opvangbeleid te laten ontwikkelen door een externe deskundige in plaats van door een projectgroep of een ander verband van één of meer werknemers (zie Werkwijze onder III), dan is het uiteraard niet nodig om een projectplan op te stellen. Ook de rest van deze handleiding kan dan ongelezen worden gelaten. Wel dient een contract opgesteld te worden waarin helder staat vermeld welke resultaten binnen welke termijn van de externe instantie worden verwacht.

Fase II Start projectgroep

Algemene toelichting

Als eerste stap zullen de vers aangestelde leden van de projectgroep ingewerkt moeten worden. Dit kan door hen *voorlichting* te geven over de verschillende opvangmodellen en de beleidskeuzes die in het kader van het ontwikkelen van opvangbeleid genomen moeten worden.

Na deze inwerkactiviteiten kan begonnen worden aan de eigenlijke opdracht van de projectgroep. Het is echter goed mogelijk dat de projectopdracht, zoals geformuleerd in het projectplan, vrij vaag is geformuleerd⁶ in de trant van "doel van de projectgroep opvang is om opvangprocedures te ontwikkelen". Het is in dat geval belangrijk dat de projectgroep begint met het *nader aanscherpen van de projectopdracht*. Dit betekent dat de in de voorbereidende fase uitgevoerde globale probleemanalyse indien nodig nog eens dunnetjes overgedaan moet worden en dat er afgewogen moet worden welke opvangmodellen het beste passen bij de organisatie, zodat besloten kan worden welke modellen wel en welke (nog) niet nader uitgewerkt dienen te worden door de projectgroep. Deze beleidskeuzes dienen vastgelegd te worden in het voorlopige *beleidsplan*.

Pas dan kan aan de uitvoering van de inmiddels concreter geformuleerde opdracht begonnen worden (zie fase 3)⁷.

Aangezien *draagvlak* voor het te ontwikkelen opvangbeleid essentieel is, dient zo spoedig mogelijk begonnen worden met het creëren hiervan. Draagvlak ontstaat door zoveel mogelijk medewerkers uit de organisatie op de hoogte te houden van de werkzaamheden van de projectgroep en hen regelmatig bij activiteiten te betrekken. Ook dienen er heldere afspraken gemaakt te worden over terugkoppeling naar het management en/of de directie van de organisatie en dient bekeken worden in hoeverre externe instanties en personen op de hoogte moeten worden gesteld van de activiteiten van de projectgroep.

Deze interne en externe communicatie dient gestructureerd aangepakt te worden. Er moet dan ook direct na de start van de projectgroep gewerkt worden aan het ontwikkelen en stukje bij beetje uitvoeren van een *communicatieplan*.

Aan het eind van deze fase dient al met al het volgende bereikt te zijn:

- de leden van de projectgroep zijn voorgelicht over de verschillende opvangmodellen.
- er is besloten welke opvangmodellen door de projectgroep nader uitgewerkt dienen te worden en welke (nog) niet en deze beleidskeuzes zijn vastgelegd in een voorlopig beleidsplan.
- er is een intern en extern communicatieplan opgesteld en de eerste communicatie-activiteiten hebben plaatsgevonden.

Kortom, het is dan de projectgroep *én* de achterban helder geworden wat de projectgroep *precies* gaat doen en er is geregeld dat gedurende het traject structureel gewerkt gaat worden aan het creëren van draagvlak voor het te ontwikkelen opvangbeleid.

Noot 6 Zie hiervoor de betreffende paragraaf uit het hoofdstuk De voorbereidende fase.

Noot 7 Het is overigens mogelijk dat de projectopdracht al wél helder geformuleerd is in het projectplan en dat al staat aangegeven welke opvangmodellen er uitgewerkt moeten worden door de projectgroep. In dit geval kan bovengenoemde stap overgeslagen worden.

1 Voorlichting over de opvangmodellen

Het is belangrijk dat er altijd op dezelfde manier opvang wordt aangeboden. Een standaardaanpak voorkomt stigmatisering. Vragen om hulp wordt immers nogal eens beschouwd als een teken van hulp. Bovendien is niet elke getroffen werknemer in staat om hulp vragen. Vaak durven de mensen die opvang het hardst nodig hebben dit niet te vragen. Daarom is het van belang om vaste procedures te ontwikkelen.

Er zijn drie standaardmodellen te onderscheiden. Deze zullen hieronder nader toegelicht worden. *Deze informatie over de opvangmodellen dient overgedragen te worden op de leden van de projectgroep en/of andere personen die betrokken zijn bij het selecteren van de opvangmodellen. Een weloverwogen keuze voor één of meer van de opvangmodellen en een goede uitwerking van de draaiboeken staat of valt namelijk met een goed begrip van deze modellen.*

Teamgericht Werkoverleg over Agressie en Schokkende gebeurtenissen (TWAS)

TWAS is uitsluitend bedoeld voor lichte incidenten met een kleine kans op negatieve gevolgen voor de betrokkenen. De opvang hoeft in zulke gevallen niet direct op gang te komen. In dit model wordt opvang verzorgd via het werkoverleg. Dit type werkoverleg wordt TWAS genoemd. TWAS is een regelmatig plaatsvindend groepsgebesprek van samenwerkende collega's, liefst met hun leidinggevende als gespreksleider, over opvang na agressie en schokkende gebeurtenissen en veilig(er) werken op de afdeling.

De *doelen* van TWAS zijn:

- praten over eigen ervaringen met kleine en grote incidenten;
- ventileren van emoties;
- bevorderen effectieve collegiale steun;
- vergroten van kennis en inzicht omtrent mogelijke lichamelijk en psychische reacties na incidenten;
- verkennen van knelpunten, oorzaken en oplossingen:
 - rondom de opvang na agressie en schokkende gebeurtenissen
 - rondom het veilig werken op de afdeling (preventie van incidenten)
- nemen van maatregelen en het evalueren ervan.

Via TWAS kunnen collega's gestructureerd met elkaar op het werk praten over de eigen ervaringen met agressie en schokkende gebeurtenissen. Hierdoor krijgen zij de gelegenheid om spanningen kwijt te raken en begrip voor elkaar te tonen. Zo wordt systematisch de basis gelegd om 'de eigen accu weer op te laden' na de confrontatie met agressie en schokkende gebeurtenissen. Ook krijgen de deelnemers meer zicht op hoe ervaringen met agressie en schokkende gebeurtenissen worden verwerkt. Door het regelmatig voeren van TWAS wordt het gewoon over ervaringen met agressie en schokkende gebeurtenissen te spreken. De ene keer wordt een medewerker die iets heeft meegemaakt ondersteund door collega's, de andere keer profiteren juist deze collega's van de steun van die medewerker. Alleen door het regelmatig voeren van TWAS kan die gewoonte ontstaan, het praten over agressie en schokkende gebeurtenissen wordt dan niet meer als iets 'bijzonders' gezien. De drempel om over de eigen ervaringen te praten wordt verlaagd. Er ontstaat een klimaat waarin men veiliger (dus zonder consequenties voor de eigen positie) en vollediger (het achterste van de eigen tong laten zien) kan praten over oorzaken en gevolgen van een gebeurtenis. Dit heeft ook een positief effect op de samenwerking en de kwaliteit van de collegiale opvang.

De voorzitter van het werkoverleg dient actief na te gaan of de getroffen werknemers wel voldoende zijn opgevangen door middel van het bespreken van het incident op het werkoverleg door de betreffende werknemers goed te observeren en belangstellende vragen te stellen in de weken na het incident.

De *uitgangspunten* bij TWAS zijn:

- het lijnmanagement is verantwoordelijk voor opvang en veiligheid;
- medewerkers zijn deskundig op het gebied van opvang en veilig werken;
- collegiale steun is van groot belang;
- alleen lichtere incidenten lenen zich voor opvang via het werkoverleg; opvang na zwaardere incidenten vereist een andere benadering.

Er zijn twee soorten van Teamgericht Werkoverleg: het TWAS-opvangsgesprek en het TWAS-veiligheidsgesprek. Bij het ontbreken van opvang voelen getroffen medewerker(s) zich door de organisatie genegeerd en niet begrepen. De bereidheid om mee te werken aan het verbeteren van de veiligheid is dan niet erg groot. Het opvangsgesprek dient dan ook vóór het veiligheidsgesprek te worden geïntroduceerd. TWAS-opvang creëert namelijk als het ware de condities om met de betrokkenen over veiligheid te kunnen praten. We gaan hier verder niet meer in op het TWAS-veiligheidsgesprek. De structuur van beide soorten gesprekken zijn overigens vergelijkbaar. Kenmerken van het gesprek zijn: vertrouwelijkheid, geen kritiek geven en gelegenheid verschaffen om gezamenlijk bij de problemen stil te staan. Dit geeft veiligheid in de groep. Degene die het werkoverleg leidt (meestal afdelingschef of -manager), neemt regelmatig (één keer per week) de incidentenregistratie door. De meldingen vragen om een 'outreach' benadering, dat wil zeggen een actieve benadering van de slachtoffers door de chef of manager. Hij neemt het initiatief om de hierin gemelde incidenten op het werkoverleg te bespreken. In de bijlage (instrument 2) is een overzicht te vinden van de agenda van een TWAS-opvangsgesprek.

Naast het bespreekbaar maken van de gevolgen van agressie en andere schokkende gebeurtenissen is TWAS-opvang gericht op het oplossen van knelpunten in de opvang op de afdeling. Gezamenlijk wordt een analyse gemaakt van knelpunten en worden er oplossingen bedacht. De uitwerking wordt aan enkele deelnemers aan het gesprek gedelegeerd. Zij komen met een concreet voorstel voor te nemen maatregelen. Uiteindelijk beslist het team als geheel of de maatregelen daadwerkelijk worden uitgevoerd. Aldus wordt structureel de kwaliteit van de opvang bewaakt en verbeterd.

Het opvangsgesprek duurt één à anderhalf uur. Het aantal deelnemers varieert van drie tot tien. Van ieder TWAS worden notulen gemaakt voor de afwezige teamleden.

Het drie gesprekken model

Bij zwaardere incidenten dient niet gewacht te worden tot het werkoverleg⁸, maar moet de opvang direct op gang komen. Tijdens of direct na het incident dient de verantwoordelijke voor de opvang gealarmeerd te worden, waarna dit tweede opvangmodel in werking treedt. Degene die het alarm doorkrijgt dient een taxatie te maken van de ernst en omvang van het incident om de juiste opvang te kunnen inschakelen.

Noot 8 TWAS is ook inhoudelijk geen geschikt opvangmodel voor zwaardere incidenten.

De opvang volgens het drie gesprekken model kan, afhankelijk van het soort incident en het aantal betrokkenen, individueel of groepsgewijs plaatsvinden.

De drie opvanggesprekken verlopen volgens een vast protocol. In de bijlage (checklist 2) is een overzicht te vinden van de verschillende elementen van deze drie gespreksprotocollen.

Het doel van het *eerste gesprek*, dat plaatsvindt direct na het incident, is om de getroffen werknemer de eerste stoom af te laten blazen en een aantal praktische aspecten te bespreken. Het is in deze fase niet goed om door te vragen op de emotionele beleving van de gebeurtenis. Dat kan te veel verwarrende gevoelens tegelijkertijd oproepen.

De inhoud van dit eerste gesprek bestaat uit de volgende elementen:

- aftappen wat de meeste indruk heeft gemaakt
- voorlichting over schokverwerking
- inventariseren van stressreacties
- steun en structuur bieden
- mobiliseren van steun
- begeleiding regelen, nieuwe afspraak maken

In het *tweede gesprek*, na ongeveer een week, staan de reconstructie van de gebeurtenis en de context ervan centraal, waardoor de negatieve emoties vrij kunnen komen. In deze fase wordt dus wel expliciet gevraagd naar de emotionele beleving van de gebeurtenis, zodat wordt voorkomen dat 'verdringing' plaatsvindt bij de getroffene.

De inhoud van het tweede gesprek bestaat uit de volgende elementen:

- reconstructie van de gebeurtenis (wat is er precies gebeurd?)
- aftappen van emoties: hoe voelt iemand zich?
- aanvullende voorlichting over schokverwerking
- inventariseren van stressreacties
- aftappen van emoties: hoe voelt iemand zich?
- bespreken copingstijl (hoe ga je om met de gebeurtenis)
- steun en structuur bieden
- mobiliseren van steun
- klachten signaleren

In het *derde gesprek*, na vier à zes weken, staat het leren omgaan met de gebeurtenis (coping) centraal: hoe staat de getroffene nu tegenover het gebeurde en met welk soort vragen is hij bezig (geweest). Wat is de individuele copingstijl en wat zijn hiervan de voor- en nadelen. Dit gesprek is ter afronding bedoeld; mocht de getroffene behoefte hebben aan meer (professionele) hulp, dan kan worden verwezen naar het bedrijfsmaatschappelijk werk of professionele hulpverlening.

De inhoud van het derde gesprek bestaat uit de volgende elementen:

- opnemen huidige stand van zaken
- reconstructie afgelopen tijd (wat is er allemaal gebeurd, hoe is de persoon met de situatie omgegaan?)
- constructie verwerkingsverhaal (welke conclusies heb je uit de gebeurtenis getrokken, wat heb je ervan geleerd?)
- steun en structuur bieden
- signaleren, doorverwijzen of afsluiten

Doorverwijzing en verlengde opvang

Het is van belang direct door te verwijzen naar professionele hulpverlening wanneer blijkt dat de problematiek de deskundigheid van de interne opvang er te boven gaat. Indien dit in het eerste gesprek al signaleerd wordt, moet dus niet gewacht worden met doorverwijzing totdat alle drie

de gesprekken zijn afgerond.

Het resultaat van de opvang en eventuele stagnatie daarin, wat een indicatie kan vormen voor doorverwijzing, kan worden vastgesteld met behulp van de Schokverwerkingslijst (SVL) en een op de DSM-III-R gebaseerde klachtenlijst. Deze instrumenten zijn in de bijlage te vinden (respectievelijk instrument 4 en 5).

Na het derde gesprek begint voor de personen die daar behoefte aan hebben, de verlengde individuele opvang en wordt er indien nodig doorverwijzing geregeld naar een in psychotraumata gespecialiseerde psychotherapeut. Het is van belang om in dat geval te vragen om een standaard-rapportage van de voortgang. Dit is ook belang voor de verzekeringsmaatschappij. Een in psychotraumata gespecialiseerde psychiater of psychotherapeut voert over het algemeen 10 à 15 gesprekken met een getroffen medewerker. Het is normaal dat er om de vijf gesprekken over de voortgang gerapporteerd wordt.

Bij verlengde groepsopvang valt te denken aan slachtofferdagen en lotgenoten opvang.

Calamiteitenmodel

Bij zeer zware incidenten dient de opvang ook direct op gang te komen. Onmiddellijk na het bekend worden van het incident dient de eerst verantwoordelijke voor de opvang gealarmeerd te worden. Deze taxeert de situatie, regelt de eerste opvangactiviteiten en roept ogenblikkelijk **externe** professionele hulp in, aangezien extreme incidenten de krachten van de bedrijfsopvang in het algemeen te boven gaan.

Om het uitbesteden goed te laten verlopen zijn de volgende aandachtspunten van belang.

- Oriënteer u op de markt: welke aanbieders zijn voor uw organisatie interessant.
- Leg contact met deze instanties.
- Maak afspraken over:
 - 1 wat voor opvang u van betreffende instanties verwacht;
 - 2 welk budget voor opvang beschikbaar is;
 - 3 hoe snel de opvang bij wat voor soort incident gewenst is;
 - 4 het tijdsbestek waarin de opvang afgerond moet zijn;
 - 5 aantal opvangcontacten per slachtoffer;
 - 6 wie en op welke wijze en momenten de voortgangsrapportage verzorgd wordt ter informatie van de organisatie en de verzekeringsmaatschappij;
 - 7 wie contactpersoon is/zijn binnen uw eigen organisatie en de instantie waarmee u in zee gaat.
- Stel over voorgaande punten een contract op.
- Leg vast wie intern de voortgang dient te monitoren.
- Evalueer na incidenten met de betrokken instanties en stel waar nodig eventueel zaken bij.

De opvang bestaat bij extreme incidenten, net als bij zwaardere incidenten, uit de volgende fasen:

Fase 1: Tijdens het incident: korte aftap gesprekjes, zo nodig zeer geschokte mensen in de luwte van de operatie plaatsen, en letten op voldoende rust, voedsel en drinken.

Fase 2: Na afloop van het incident: twee groepsgesprekken met alle betrokkenen (met 1 week tussen de gesprekken).

Fase 3: Vier tot zes weken na het incident: een groepsgesprek met alle betrokkenen.

Relatie calamiteitenmodel en bedrijfsnoodplan

De Arbowet stelt specifieke regels over hoe de opvang geregeld moet worden indien er sprake is van een *noodtoestand*. Om opvang te kunnen verzorgen na zulke hele grote calamiteiten (brand, explosies, zeer ernstige ongelukken e.d.) dient iedere grote organisatie een aantal medewerkers op te leiden tot bedrijfshulpverlener. De bedrijfshulpverleners moeten bij een noodtoestand snel en adequaat kunnen optreden: ze moeten EHBO kunnen verlenen, brand beperken en bestrijden, ongevallen voorkomen en beperken, medewerkers, klanten en andere personen alarmeren en evacueren en samenwerken met externe hulpverleningsorganisaties. Aangeraden wordt om de bedrijfshulpverlening te organiseren aan de hand van een bedrijfsnoodplan. Dit bedrijfsnoodplan⁹ treedt direct in werking indien er sprake is van een noodtoestand.

Er is in het algemeen geen sprake van een noodtoestand indien werknemers getroffen worden door agressie of geweld, ook niet als dit zeer zware vormen aanneemt zoals een overval. Toch kan het nuttig zijn om het calamiteitenmodel af te stemmen op of in te passen in het bedrijfsnoodplan. Dit is echter geen wettelijke verplichting.

Het bedrijfsnoodplan blijft in deze handleiding verder buiten beschouwing.

Noot 9 Feitelijk bestaat het bedrijfsnoodplan uit verschillende onderdelen: een veiligheidsplan (waaronder een brandpreventieplan), een calamiteitenplan, een ontruimingsplan en een aanvalsplan. In het aanvalsplan staat vermeld hoe de bedrijfshulpverlening is geregeld en in werking wordt gesteld.

2 Selecteren opvangmodellen en ontwikkelen beleidsplan

De projectgroep heeft als opdracht om opvangbeleid te ontwikkelen. Als eerste dient door de projectgroep besloten te worden welke vorm van gestandaardiseerde opvang het beste past bij de eigen organisatie. Er dient dus een keuze gemaakt te worden uit één of meer van de gepresenteerde opvangmodellen. Hiertoe dienen de volgende stappen te worden gezet:

- er dient nagegaan te worden welke opvangmodellen het beste passen bij de bestaande behoefte aan opvang en de aard en omvang van de problematiek zoals die zich voordoet in de organisatie (nadere probleemanalyse);
- er dient nagegaan te worden in hoeverre de organisatie in staat is om de randvoorwaarden te creëren die nodig zijn voor het implementeren van deze opvangmodellen.
- de voor- en nadelen die verbonden zijn aan opvang in het algemeen en de verschillende opvangmodellen in het bijzonder dienen tegen elkaar afgewogen te worden.

Nadere probleemanalyse

Een goede methode om na te gaan in hoeverre de verschillende opvangmodellen al dan niet aansluiten bij de bestaande problematiek, is om de projectgroep de opdracht te geven om te inventariseren door welke incidenten de werknemers tijdens het werk zoal worden getroffen en hoe vaak dit ongeveer gebeurt. Deze opdracht is te vinden in bijlage 2 (opdracht 1).

Voor andere activiteiten en opdrachten met betrekking tot de probleemanalyse wordt verder verwezen naar wat daarover is vermeld in Fase I (Voorbereiding) onder I (Probleemanalyse).

Op grond van deze nadere analyse kan duidelijk worden welke opvangmodellen meer of minder prioriteit hebben. Alvorens echter nu al over te gaan tot een definitieve keuze, is het verstandig om na te gaan of de organisatie de opvangmodellen wel waar kan maken en welke voor- en nadelen er verbonden zijn aan de verschillende opvangmodellen.

Randvoorwaarden

Een groot risico waar voor gewaakt moet worden, is dat de projectgroep te veel hooi op haar vork neemt. Het is namelijk funest indien de projectgroep tot in detail een bepaalde opvangprocedure uitwerkt terwijl later blijkt dat de organisatie niet in staat is om de voor deze procedure benodigde randvoorwaarden te creëren.

Alvorens een definitieve keuze te maken voor één of meer opvangmodellen dient daarom vastgesteld te worden in hoeverre de volgende randvoorwaarden aanwezig zijn:

- wordt er voldoende *geld* vrijgemaakt om de opvangsers op te leiden en/of in te huren en om eventuele andere benodigde voorwaarden te creëren?
- krijgen de interne opvangsers voldoende *tijd* om hun nieuwe taak en verantwoordelijkheid op een kwalitatief goede manier in te vullen?
- passen de te implementeren opvangmodellen voldoende bij de *cultuur* van de organisatie en/of kan de te verwachten weerstand voldoende geneutraliseerd worden? Zo kan het lastig zijn om het TWAS-model in te voeren in een organisatie met een sterke macho-cultuur.

Er dienen dus heldere afspraken gemaakt te worden over beschikbare budgetten, tijd en middelen tussen de projectgroep en het managementteam en/of de directie.

Het is in het algemeen af te raden om de drie opvangmodellen allen tegelijkertijd te implementeren. Het is verstandiger om te werken met een *groeimodel*¹⁰. In de praktijk blijkt dat organisaties nogal eens geneigd zijn om eerst opvang na (zeer) zware incidenten aan te pakken¹¹, aangezien de schade die werknemers en de organisatie oplopen van die incidenten in het algemeen groter is dan de schade die lichtere incidenten veroorzaken. In de loop der tijd ontstaat er dan geleidelijk aan ook aandacht voor opvang na kleine incidenten, dagelijks 'onderhoud' en preventie. De *ideale situatie* is dat op den duur opvang gezien wordt als een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en dat de opvangprocedures opgenomen worden in het Arbozorgsysteem.

Voor- en nadelen van opvangbeleid

De leden van de projectgroep zullen ongetwijfeld allemaal opvangbeleid belangrijk vinden. Hun argumenten kunnen echter variëren.

Een methode om deze verschillende argumenten boven tafel te krijgen en de leden meer inzicht in de materie te verschaffen, is om tijdens de vergadering van de projectgroep een rondje te maken waarin de vraag gesteld wordt welke belangen er volgens de leden verbonden zijn aan het ontwikkelen van opvangbeleid. De notulist legt de door de leden ingebrachte argumenten vast in de notulen. Hierdoor wordt het iedereen duidelijk "waar we het allemaal voor doen".

Voorbeeld 5

Inventarisatie van het belang van opvang bij politiebureau Meer en Bos; projectgroep opvang, december 1995

- Het personeel wordt frequent geconfronteerd met agressie en daar wordt weinig over gesproken. De gevolgen hiervan voor het welzijn van het personeel zijn onduidelijk. Er dient meer openheid gecreëerd te worden, zodat men er onderling met elkaar over leert praten, waardoor ook de druk van de ketel kan worden gehaald (opstapeleffect).
- De leidinggevenden pikken signalen niet altijd (goed genoeg) op; er bestaat een communicatieprobleem, wat een negatief effect heeft op verwerkings- en verzuimproblemen. Er dient voor gezorgd te worden dat de leiding werknemers die bloot hebben gestaan aan agressie beter opvangt.
- Je moet als organisatie voorbereid zijn op grote calamiteiten, waarbij verschillende werknemers getroffen worden. Dat is nu nog niet het geval. Dit betekent dat er een procedure ontwikkeld moet worden voor wie wat doet in het geval van zo'n calamiteit.

Hoe belangrijk het organiseren van opvang ook is, ook op dit gebied geldt het motto "Bezint eer ge begint".

Na het rondje voordelen wordt daarom een vergelijkbaar rondje gehouden over de risico's die verbonden zijn aan het uitvoeren van de projectopdracht. Ook deze worden vastgelegd.

Noot 10 Ook om eventuele weerstand tegen het project te verminderen. Zie daarvoor verder onder III Communicatie.

Noot 11 Deze indeling in prioriteiten is echter gouden regel. Organisaties die praktisch uitsluitend last hebben van lichte incidenten, zoals schelden en andere vormen van lichte agressie en intimidatie, zullen meestal de hoogste prioriteit geven aan het bespreekbaar maken van incidenten en opvang via het werkoverleg.

Voorbeeld 6

Inventarisatie van mogelijke risico's van opvang bij politiebureau Meer en Bos; projectgroep opvang, december 1995

- omhooghalen van (verdrongen, weggedrukte) problemen kan op korte termijn leiden tot een verergering van de problemen;
- er kan veel weerstand bestaan bij het personeel tegen een "soft" onderwerp als opvang; het bespreken en uiten van emoties in het werkoverleg past niet in de macho-cultuur;
- je kunt met het te ontwikkelen opvangbeleid de macho-cultuur verstoren, terwijl die ook voordelen heeft;
- het gevaar bestaat dat een drie gesprekken opvangmodel niet werkt, omdat mensen niet bereid zijn om de speciaal hiervoor aangewezen personen op te zoeken als ze behoefte hebben aan steun of opvang;
- het risico is aanwezig dat je de bestaande natuurlijke onderlinge opvang verstoort door het invoeren van een gestandaardiseerd opvangmodel;
- het is mogelijk dat het project hoge verwachtingen oproept bij de werknemers, die je mogelijk niet waar kunt maken, waardoor je nog verder van huis bent.

De geïnterviewde risico's dienen in het achterhoofd gehouden te worden tijdens het verdere ontwikkeltraject, zodat ze zoveel mogelijk geneutraliseerd of voorkomen kunnen worden.

Het beleidsplan

Gedurende het ontwikkeltraject zullen er verschillende beleidskeuzes moeten worden genomen. Het betreft onder meer de volgende keuzes:

- 1 Wordt de opvang uitbesteed aan externe professionals, ingebed in de organisatie of kiest men voor een combinatie hiervan?
Indien de opvang (deels) in eigen huis wordt verzorgd, dient de volgende keuze te worden gemaakt:
- 2 Wie worden er intern verantwoordelijkheid gesteld voor het verzorgen van de opvang?
Voor de opvang die niet is uitbesteedt of wordt verzorgd via het werkoverleg dient vastgesteld te worden wie hiervoor verantwoordelijk is.
Er kan in dit verband gekozen worden voor opvang door een vertrouwensgroep, door de staf, door lijnfunctionarissen of een combinatie hiervan.

De voor- en nadelen die kleven aan deze beleidskeuzes kunnen op een vergelijkbare methode als boven beschreven is (zie: voor- en nadelen van opvangbeleid) via rondjes tijdens de projectgroepvergadering in kaart worden gebracht. Als steuntje achter de hand wordt in checklist 8 uit bijlage 3 een overzicht gegeven van de belangrijkste voor- en nadelen van de verschillende beleidskeuzes. Ook worden de keuzes van tevoren kort toegelicht.

Alle beleidskeuzes die door de projectgroep of andere betrokkenen zijn genomen ten aanzien van het opvangbeleid, dienen gedurende het traject vastgelegd te worden in een voorlopig beleidsplan. Eén van de leden van de projectgroep, bij voorkeur een manager, dient tot taak te krijgen om dit beleidsplan te schrijven.

Aangezien niet alle beleidskwesties tegelijkertijd aan de orde zullen komen, zal dit beleidsplan in de loop van het traject steeds verder 'aangroeien'. Aan het eind van het ontwikkeltraject moet dit beleidsplan definitief vastgesteld worden.

3 Draagvlak en communicatie

Weerstand en draagvlak

Het is noodzakelijk draagvlak voor het opvangbeleid te bewerkstelligen onder het personeel en management.

Immers, als de directie, het management en/of medewerkers er niet achterstaan is elk initiatief tot mislukken gedoemd.

Het ontwikkelen en invoeren van een opvangbeleid gebeurt niet in een vacuüm. Men probeert iets nieuws te realiseren binnen een bestaande organisatie die zo zijn eigen beleidslijnen en prioriteiten, overlegstructuren, werk- en denkwijzen en routines kent.

Indien er in een organisatie een goed contact en vertrouwen bestaat tussen het management en de medewerkers en tussen de medewerkers onderling, dan zijn de condities voor het invoeren van het opvangbeleid gunstig, terwijl er bij slecht contact en onderling wantrouwen waarschijnlijk aanzienlijke weerstand bestaat tegen het nieuwe beleid. In het laatste geval moet deze kloof tussen het management en de werkvloer organisatiebreed bespreekbaar worden gemaakt. Zo'n kloof is namelijk een groot struikelblok voor het invoeren van elk nieuw beleid, dus ook opvangbeleid en kan absoluut niet genegeerd worden door de projectgroep.

Ook indien deze kloof niet bestaat dient er door de projectgroep gewerkt te worden aan het creëren van draagvlak voor het opvangbeleid.

De volgende activiteiten kunnen dit draagvlak vergroten:

- van te voren dingen in de week te leggen, zodat een beslissing van de projectgroep niet als een donderslag bij heldere hemel komt;
- niet te veel veranderingen tegelijk door te voeren; er moet sterk gewaarschuwd worden tegen een houding bij de projectgroep van "Nu we toch bezig zijn, pakken we dit er nog maar even bij".
- de doelstellingen van de projectgroep aan alle werknemers duidelijk te maken;
- inspraakmogelijkheden in te bouwen voor werknemers die geen deel uitmaken van de projectgroep;

Goede communicatie is al met al hét middel tegen het wegnemen van weerstand en het vergroten van het draagvlak voor het opvangbeleid.

De aanwezigheid van een echte intentie tot communicatie met de achterban is voor leden van de projectgroep dan ook een must.

Het communicatieplan

De communicatie dient gestructureerd aangepakt te worden. Om dit te realiseren is het noodzakelijk om een communicatieplan te ontwikkelen. Hier dient al in één van de eerste vergaderingen van de projectgroep opdracht toe worden gegeven. In bijlage 2 is deze opdracht te vinden (zie opdracht 2: Het ontwikkelen van een communicatieplan).

Bij het ontwikkelen en uitvoeren van het communicatieplan dient het volgende bedacht te worden:

- Communicatie dient meer te zijn dan alleen het rondsturen van schriftelijke informatie.
- De vorm en frequentie van de informatie dient aangepast te worden aan de doelgroep waarop het gericht is.
Zo heeft men aan de top van de organisatie waarschijnlijk al wel een redelijk duidelijk inzicht in het wat, hoe en waarom van de projectgroep. De meeste andere medewerkers zullen echter in totaal ander informatiecircuit zitten. Er dient rekening mee gehouden te worden dat daar veel andere informatie circuleert over de projectgroep, zoals geruchten, foute veronderstellingen en 'indianenverhalen'. De informatie die vanuit de projectgroep gegeven wordt kan dan ook heel anders

worden uitgelegd dan was bedoeld, zeker als deze informatie niet heel helder is geformuleerd in de taal van de werknemers zelf.

- Het doorwerken van informatie kost in grote groepen meer tijd dan in kleinere. Met dit vertragingseffect zal in grote organisaties rekening gehouden moeten worden.
- De informatie moet 'dakpansgewijs' worden gegeven. Ieder stuk nieuwe informatie dient een deel van de vorige te omvatten, waarop de nieuwe informatie dan aansluit.

Om het communicatieplan goed te kunnen afstemmen op de mate waarin er reeds draagvlak voor het beleid in de organisatie bestaat, is het zinnig om al in een vroeg stadium de projectgroepleden een draagvlakmeting uit te laten voeren. Dit kan door de leden enkele vragen hierover te laten opstellen en hen deze mondeling te laten afnemen bij hun collega's.

Voorbeeld 7

Opdracht voor de projectgroep om het draagvlak voor opvang te meten

Stel komende week minimaal twee van je collega's mondeling de volgende vragen:

- ben je op de hoogte van het bestaan van de Projectgroep Opvang?
- vind je het belangrijk dat er opvang voor werknemers na agressie en geweld wordt geregeld?
- zou je zelf gebruik maken van zulke opvang?
- waarom wel/niet?

Schrijf de antwoorden op en deel deze uit aan de andere leden van de projectgroep. Alle antwoorden zullen gebundeld besproken worden op de volgende vergadering.

Als uit zo'n draagvlakmeting zou blijken dat er in de organisatie flink wat weerstand bestaat tegen opvang, is het belangrijk om nadere activiteiten te ontplooiën om deze weerstand weg te nemen. De volgende opdracht kan dan nuttig zijn:

Voorbeeld 8

Opdracht om draagvlak te vergroten bij bejaardentehuis Avondrood

Tom poes verzin een list.

Er moet aan het draagvlak hard worden gewerkt: 50% is pro opvang, 30% zwevend en 20% is er tegen.

Schrijf allen op wat daar aan gedaan kan worden.

Spelregels: hoe gekker hoe beter en hoe meer hoe beter!

De bedachte ideeën zullen op de volgende vergadering worden besproken.

Het kan ook dat de weerstand tegen opvang geconcentreerd is bij bepaalde type werknemers. Bedacht moet worden óf men zich wil inspannen om deze weerstand weg te nemen en zo ja, op welke manier dit dan moet. Indien er indicaties zijn dat juist de werknemers, die weerstand tegen opvang hebben, extra hard opvang nodig hebben, dan dient zeker getracht te worden deze weerstand te verminderen. Dit is bijvoorbeeld nog wel eens het geval bij oudere werknemers. Het communicatieplan dient dan met betrekking tot deze risico-groep nader aangescherpt te worden.

Communicatie is overigens niet alleen belangrijk tijdens het ontwikkeltraject, maar ook als voorbereiding op en tijdens de implementatie van het ontwikkelde opvangbeleid. Alle werknemers moeten immers goed voorgelicht worden over de manier waarop de opvang uiteindelijk wordt georganiseerd. Deze voorlichting over de opvangprocedure dient periodiek

herhaald te worden.

Verder dient bedacht te worden dat nieuwe werknemers en stagiaires ook op de hoogte gesteld moeten worden van het opvangbeleid van de organisatie.

Voor (het bewaken van) de uitvoering van deze voorlichtings- en communicatie-activiteiten dienen na de afronding van de projectopdracht en de mogelijk daarop volgende opheffing van de Projectgroep Opvang expliciet één of meer werknemers aangewezen te worden.

Fase III Uitwerking opvangmodellen

Algemene toelichting

In deze fase dienen procedures ontwikkeld te worden voor de melding/alarmering en de opvang en begeleiding van getroffen werknemers. Deze procedures dienen vastgelegd te worden in draaiboeken. In de bijlagen zijn instrumenten, opdrachten en checklists te vinden die gebruikt kunnen worden bij het ontwikkelen van deze draaiboeken. Deze bijlagen zijn dan ook te beschouwen als een soort gereedschapskist.

In onderstaande wordt de gebruiksaanwijzing geleverd van deze gereedschapskist. Per opvangmodel wordt de volgende informatie verschaft:

- 1 Korte toelichting van het opvangmodel.
- 2 Instructies voor de voorzitter van de projectgroep met behulp waarvan de projectgroep stap voor stap het betreffende opvangmodel kan uitwerken en de benodigde draaiboeken en andere relevante stukken kan ontwikkelen. Aangegeven wordt op welke manier en op welk moment de verschillende instrumenten, opdrachten en checklists uit de bijlagen gebruikt kunnen worden in dit ontwikkelproces.
- 3 Aandachtspunten en tips voor de implementatie en evaluatie van het ontwikkelde opvangbeleid. Ook hier zal op enkele plaatsen verwezen worden naar de bijlagen.

Uiteraard hoeft de instructie van een opvangmodel alleen gelezen en uitgevoerd te worden, indien de projectgroep ook opdracht heeft gekregen om dat betreffende opvangmodel uit te werken. Indien de projectopdracht luidt om het drie-gesprekken-model nader uit te werken, dan kunnen de hoofdstukken over het TWAS-model en het calamiteitenmodel dus ongelezen worden gelaten.

Aan het eind van deze fase dient het volgende te zijn bereikt:

- de relevante draaiboeken en andere benodigde stukken zijn definitief vastgesteld.
- er is een werkplan gemaakt, waarin vermeld is welke activiteiten nodig zijn voor het implementeren en evalueren van het ontwikkelde opvangbeleid.
- vastgesteld is welke rol de projectcoördinator en de projectgroep verder spelen bij (het bewaken van) het implementeren en evalueren van het ontwikkelde opvangbeleid.

Tenslotte dient nog te worden benadrukt dat het ook in de fase van het uitwerken van de opvangmodellen van groot belang is dat er regelmatig communicatie plaatsvindt tussen de projectgroep en de rest van de organisatie en mogelijk relevante externe instanties. Het in de vorige fase besproken communicatieplan verdient daarom ook hier de nodige aandacht. Het is daarom aan te bevelen om de opdrachten in het kader van het uitwerken van de draaiboeken regelmatig af te wisselen met het uitvoeren van onderdelen van het communicatieplan. Het creëren van draagvlak voor het te ontwikkelen opvangbeleid vormt dus een structureel aandachtspunt tijdens het gehele traject.

1 Draaiboek voor opvang via het werkoverleg (TWAS-model)

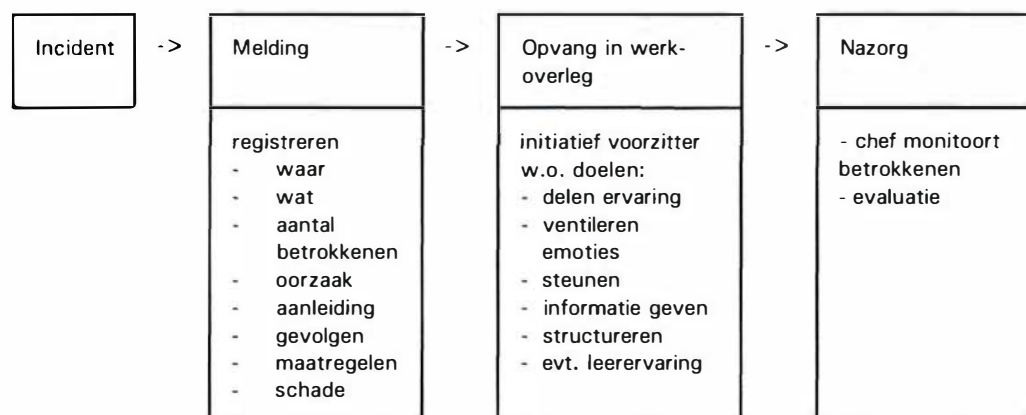
Toelichting

De procedure voor opvang na lichte incidenten via het werkoverleg, die uitgewerkt moet worden in het draaiboek, bestaat uit de volgende elementen:

- A Melding
- B Opvang via het werkoverleg
- C Nazorg en evaluatie

Schema 3 geeft een overzicht van het hele TWAS-traject.

Schema 3 Stroomdiagram melding, opvang en nazorg bij het TWAS-model



Instructie voor de voorzitter van de vergadering van de projectgroep met betrekking tot de uitwerking van het draaiboek

- 1 Lees de algemene instructie bij bijlage 2 (Opdrachten voor leden van de projectgroep), zodat het helder is hoe de werkwijze is bij het uitvoeren van deze opdrachten.
- 2 Geef twee mensen uit de projectgroep opdracht om (samen) voor de volgende vergadering een meldingsformulier te ontwikkelen en de meldingsprocedure uit te werken aan de hand van checklist 1 uit bijlage 3 (Aandachtspunten bij het ontwerpen van een meldingsprocedure).
- 3 Geef twee andere koppels uit de projectgroep opdracht om opdracht 3 (Uitwerking van het opvangdraaiboek voor opvang via het werkoverleg) uit te werken voor de volgende vergadering.
- 4 Bespreek de gemaakte opdrachten in de vergadering(en) volgens de methode die beschreven staat in de algemene instructie bij bijlage 2.
- 5 Evalueer regelmatig wat de projectgroep tot nu toe bereikt heeft en stel op grond daarvan eventueel de strategie en planning waar nodig bij.
- 6 Maak een werkplan voor de activiteiten die nog geregeld moeten worden om het draaiboek definitief te maken en te kunnen implementeren (scholing, voorlichting e.d.).
- 7 Leg gedurende het ontwikkeltraject de gemaakte beleidskeuzes (verdeling verantwoordelijkheden e.d.) telkens vast in het voorlopige beleidsplan en stel dit beleidsplan aan het eind van het traject definitief vast.
- 8 Leg de definitieve stukken (draaiboek, meldingsformulier, meldingsprocedure, werkplan, beleidsplan) schriftelijk vast en presenteer deze producten aan de directie.

Aandachtspunten bij de implementatie en evaluatie

- De projectcoördinator dient erop toe te zien dat de activiteiten die nodig zijn voor de implementatie, zoals beschreven in het werkplan (zie 5), volgens plan worden uitgevoerd. Besloten moet worden in hoeverre de projectgroep nog een rol speelt bij (het bewaken van) de implementatie en evaluatie van het opvangbeleid nadat de draaiboeken e.d. definitief zijn vastgesteld.
- Het personeel dient van te voren goed voorgelicht te worden over de ontwikkelde opvangprocedure om weerstand of onkunde weg te nemen.
- De agenda van het TWAS-overleg, zoals beschreven in bijlage 1 instrument 2, kan gekopieerd worden en uitgedeeld worden aan de voorzitters van deze overleggen.
- Na verloop van tijd dient in het werkoverleg besproken te worden hoe de TWAS-procedure bevalt en in hoeverre de procedure wellicht aangepast dient te worden (evaluatie).
- Het Deskundigenbestand Opvang vormt een nuttig hulpmiddel dat gebruikt kan worden bij het selecteren van externe deskundigen die eventueel ingeschakeld worden om de voorzitters van het TWAS-overleg te trainen. Nadere informatie over dit Deskundigenbestand en over de wijze van bestellen hiervan, is te vinden in instrument 1 uit bijlage 1. Ook deskundigen die expertise hebben met betrekking tot het geven van voorlichting of het evalueren van opvangbeleid zijn in dit bestand te vinden.

- checklist 7 (Onderwerpen in het opvangformulier voor de interne opvanger) uit bijlage 3.
- 6 Goede praktische en juridische begeleiding is voor slachtoffers van zwaardere incidenten onmisbaar. Zonder goede begeleiding heeft emotionele opvang vaak een vrij beperkt effect. Geef daarom twee leden van de werkgroep de opdracht om opdracht 6 (Uitwerking van het draaiboek voor praktische en juridische begeleiding) uit te werken en leg de leden van de werkgroep ook uit waarom het goed regelen van begeleiding zo belangrijk is. Checklist 6 kan bij het uitvoeren van deze opdracht een hulpmiddel zijn.
 - 7 Controleer of helder is wie precies welke eerste opvang- en begeleidingsactiviteiten verzorgt aan de hand van checklist 5 (Eerste opvang- en begeleidingsactiviteiten) en stel indien nodig de draaiboeken bij. Deze controle en bijstelling kan tijdens een vergadering gedaan worden of bij wijze van huiswerkopdracht die later besproken wordt.
 - 8 Evalueer regelmatig wat de projectgroep tot nu toe bereikt heeft en stel op grond daarvan eventueel de strategie en planning waar nodig bij.
 - 9 Maak een werkplan voor de activiteiten die nog geregeld moeten worden om het draaiboek definitief te maken en te kunnen implementeren (scholing, voorlichting e.d.).
 - 10 Leg gedurende het ontwikkeltraject de gemaakte beleidskeuzes (verdeling verantwoordelijkheden e.d.) telkens vast in het voorlopige beleidsplan en stel dit beleidsplan aan het eind van het traject definitief vast.
 - 11 Leg de definitieve stukken (opvang- en begeleidingsdraaiboeken, meldings- en alarmeringsprocedure, formulieren voor het slachtofferdossier, implementatie-werkplan, beleidsplan) schriftelijk vast en presenteer deze producten aan de directie.

Aandachtspunten bij de implementatie en evaluatie

- De projectcoördinator dient erop toe te zien dat de activiteiten die nodig zijn voor de implementatie, zoals beschreven in het werkplan (zie 8), volgens plan worden uitgevoerd. Besloten moet worden in hoeverre de projectgroep nog een rol speelt bij (het bewaken van) de implementatie en evaluatie van het opvangbeleid nadat de draaiboeken e.d. definitief zijn vastgesteld.
- Het personeel dient van te voren goed voorgelicht te worden over de ontwikkelde opvangprocedure om weerstand op onkonde weg te nemen.
- Degenen die verantwoordelijk zijn voor het taxeren van binnenkomende alarmmeldingen, kunnen baat hebben bij checklist 4 (Aandachtspunten bij de taxatie van incidenten) uit bijlage 3. Deze kan dus door de projectcoördinator gekopieerd en aan hen uitgedeeld worden.
- Een overzicht van de verschillende elementen van de gespreksprotocollen (zie checklist 2 uit bijlage 3) kan gekopieerd en uitgedeeld worden aan de interne opvangers. Zij kunnen dit overzicht gebruiken voor hun opvanggesprekken om te bewaken of alle essentiële onderdelen tijdens het opvanggesprek aan bod zijn geweest.
- Het Deskundigenbestand Opvang vormt een nuttig hulpmiddel dat gebruikt kan worden bij het selecteren van de externe deskundigen die de scholing van de interne opvangers gaan verzorgen. Nadere informatie over dit Deskundigenbestand en over de wijze van bestellen hiervan, is te vinden in instrument 1 uit bijlage 1. Ook deskundigen die expertise hebben met betrekking tot het geven van voorlichting of het evalueren van opvangbeleid zijn in dit bestand te vinden.
- Om het effect van de opvang na te gaan en in te kunnen schatten of doorverwijzing naar een professionele hulpverlener noodzakelijk is, is het aan te bevelen dat de interne opvangers gebruik maken van de

Schokverwerkingslijst. In bijlage 1 (instrument 3) is deze lijst te vinden. Deze kan dus gekopieerd en uitgedeeld worden aan de interne opvangers. De ingevulde lijst dient opgenomen te worden in het slachtofferdossier.

- Na verloop van tijd dient nagegaan te worden hoe de drie-gesprekken-procedure bevalt en in hoeverre de procedure wellicht aangepast dient te worden (evaluatie). De verschillende ontwikkelde formulieren kunnen hierbij van nut zijn. Zo kunnen ingevulde opvangformulieren en Schokverwerkingslijsten indicaties geven over het effect van de opvang. Om na te gaan of optimaal gebruik wordt gemaakt van de geboden opvang is het zinnig om regelmatig de incidentenregistratie te vergelijken met de registratie van het aantal werknemers dat opvanggesprekken heeft gehad. Indien er sprake is van een grote discrepantie tussen beiden registraties, wordt een groot deel van de potentiële doelgroep dus niet bereikt. Dit vormt een aanleiding om de opvangprocedure bij te stellen en/of activiteiten te ontplooiën om de weerstand tegen de opvang te verminderen.

3 Draaiboek voor het calamiteitenmodel

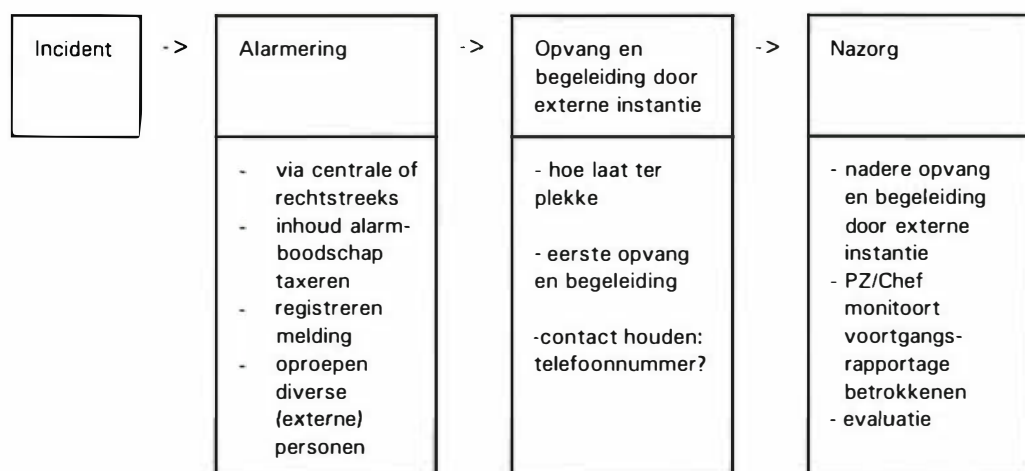
Toelichting

Opvang na calamiteiten waarbij de opvang uitbesteed wordt aan externe deskundigen bestaat uit de volgende elementen:

- A Melding, alarmering en taxatie
- B Eerste opvang- en begeleidingsactiviteiten
- C Nadere opvang en begeleiding

Schema 5 geeft een overzicht.

Schema 5 Stroomdiagram alarmering, opvang en nazorg bij het calamiteitenmodel



Instructie voor de voorzitter van de vergadering van de projectgroep met betrekking tot de uitwerking van het draaiboek

- 1 Lees de algemene instructie bij bijlage 2 (Opdrachten voor leden van de projectgroep), zodat het helder is hoe de werkwijze is bij het uitvoeren van deze opdrachten.
- 2 Geef twee mensen uit de projectgroep opdracht om (samen) voor de volgende vergadering een meldingsformulier te ontwikkelen en de meldings- en alarmeringsprocedure uit te werken aan de hand van de checklisten 1 en 3 uit bijlage 3 (Aandachtspunten bij het ontwerpen van een meldingsprocedure en alarmeringsprocedure).
- 3 Geef twee andere koppels uit de projectgroep opdracht om opdracht 5 (Uitwerking van het opvangdraaiboek voor het calamiteitenmodel) uit te werken voor de volgende vergadering.
- 4 Bespreek de gemaakte opdrachten in de vergadering(en) volgens de methode die beschreven staat in de algemene instructie bij bijlage 2.
- 5 Evalueer regelmatig wat de projectgroep tot nu toe bereikt heeft en stel op grond daarvan eventueel de strategie en planning waar nodig bij.
- 6 Maak een werkplan voor de activiteiten die nog geregeld moeten worden om het draaiboek definitief te maken en te kunnen implementeren (selectie externe deskundige instantie, opstellen contract, voorlichting e.d.).
- 7 Leg gedurende het ontwikkeltraject de gemaakte beleidskeuzes (verdeling verantwoordelijkheden e.d.) telkens vast in het voorlopige beleidsplan en stel dit beleidsplan aan het eind van het traject definitief vast.

- 8 Leg de definitieve stukken (opvangdraaiboek, meldings- en alarmeringsprocedure, implementatie-werkplan, beleidsplan) schriftelijk vast en presenteer deze producten aan de directie.

Aandachtspunten bij de implementatie en evaluatie

- De projectcoördinator dient erop toe te zien dat de activiteiten die nodig zijn voor de implementatie, zoals beschreven in het werkplan (zie 5), volgens plan worden uitgevoerd. Besloten moet worden in hoeverre de projectgroep nog een rol speelt bij (het bewaken van) de implementatie en evaluatie van het opvangbeleid nadat de draaiboeken e.d. definitief zijn vastgesteld.
- Het Deskundigenbestand Opvang vormt een nuttig hulpmiddel dat gebruikt kan worden bij het selecteren van de externe deskundigen die de opvang gaan verzorgen. Nadere informatie over dit Deskundigenbestand en over de wijze van bestellen hiervan, is te vinden in instrument 1 uit bijlage 1. Ook deskundigen die expertise hebben met betrekking tot het geven van voorlichting of het evalueren van opvangbeleid zijn in dit bestand te vinden.
- Het personeel dient van te voren goed voorgelicht te worden over de ontwikkelde opvangprocedure om weerstand on onkunde weg te nemen.
- Degenen die verantwoordelijk zijn voor het taxeren van binnenkomende alarmmeldingen, kunnen baat hebben bij checklist 4 (Aandachtspunten bij de taxatie van incidenten) uit bijlage 3. Deze kan dus door de projectcoördinator gekopieerd en aan hen uitgedeeld worden.
- Na verloop van tijd dient nagegaan te worden hoe de calamiteitenprocedure bevalt en in hoeverre de procedure wellicht aangepast dient te worden (evaluatie). Om na te gaan of optimaal gebruik wordt gemaakt van de geboden opvang is het zinnig om regelmatig de incidentenregistratie te vergelijken met de registratie van het aantal werknemers dat opvanggesprekken heeft gehad. Indien er sprake is van een grote discrepantie tussen beiden registraties, wordt een groot deel van de potentiële doelgroep dus niet bereikt. Dit vormt een aanleiding om de opvangprocedure bij te stellen en/of activiteiten te ontplooiën om de weerstand tegen de opvang te verminderen.

Bijlagen

Inhoudsopgave

Bijlage 1	Instrumenten	3
Instrument 1	Deskundigenbestand Opvang van werknemers	4
Instrument 2	Agenda TWAS-opvangoverleg	5
Instrument 3	Schokverwerkingslijst	6
Bijlage 2	Opdrachten voor leden van de Projectgroep Opvang	7
	Algemene instructie bij de opdrachten	8
Opdracht 1	Inventarisatie en indeling van incidenten (probleemanalyse en prioritering opvangmodellen)	9
Opdracht 2	Het ontwikkelen van een communicatieplan	10
Opdracht 3	Uitwerking van het draaiboek voor opvang via het werkoverleg (TWAS-model)	14
Opdracht 4	Uitwerking van het draaiboek voor opvang via het drie-gesprekken-model	15
Opdracht 5	Uitwerking van het draaiboek voor opvang via het calamiteitenmodel	17
Opdracht 6	Uitwerking van het draaiboek voor praktische en juridische begeleiding	18
Bijlage 3	Checklists	19
Checklist 1	Aandachtspunten bij het ontwerpen van een meldingsprocedure	20
Checklist 2	Overzicht van de verschillende elementen van de gespreksprotocollen van het drie-gesprekken-opvangmodel	21
Checklist 3	Aandachtspunten bij het ontwerpen van een alarmeringsprocedure (voor zware en extreme incidenten)	22
Checklist 4	Aandachtspunten bij de taxatie van incidenten (voor zware en extreme incidenten)	23
Checklist 5	Eerste opvang- en begeleidingsactiviteiten	24
Checklist 6	Nadere begeleidingsmogelijkheden in het geval van een strafrechtelijkeprocedure of schadeprocedure	25
Checklist 7	Onderwerpen in het opvangformulier voor de interne opvanger	26
Checklist 8	Voor- en nadelen van de verschillende beleidskeuzes	27

Bijlage 1

Instrumenten

Instrument 1 Deskundigenbestand Opvang van werknemers

Het deskundigenbestand en de Arbowet

Aanleiding voor het ontwikkelen van het deskundigenbestand Opvang vormt de nieuwe Arbowet, die werkgevers (onder meer) verplicht om zorg te dragen voor de opvang van werknemers die tijdens het werk slachtoffer zijn geworden van agressie, geweld of seksuele intimidatie. In de praktijk blijken veel organisaties niet goed te weten hoe ze zorg moeten dragen voor deze nieuwe wettelijke plicht en is er vaak behoefte aan professionele ondersteuning op dit gebied. Het vinden van de juiste ondersteuning blijkt echter voor organisaties niet eenvoudig te zijn. Dit was voor het Ministerie van Justitie reden om een bestand van deskundigen op dit terrein te laten ontwikkelen. Het Deskundigenbestand Opvang op diskette is hiervan het resultaat. Dit bestand, dat voorzien is van handige zoeksleutels, bevat een overzicht van organisaties die expertise hebben op het gebied van opvang en opvangbeleid en beschrijft nauwkeurig het aanbod van genoemde organisaties op dit gebied inclusief prijsindicatie en aanmeldingsprocedure.

Voor wie is dit bestand bedoeld?

De diskette is nuttig voor iedereen die behoefte heeft aan scholing, beleidsadvies, voorlichting, hulpverlening, onderzoek of informatie op het gebied van opvang van werknemers die het slachtoffer zijn geworden van agressie, geweld en/of seksuele intimidatie op de werkplek. Te denken valt aan:

- 1 Bedrijven en instellingen die bezig zijn met het ontwikkelen van opvangbeleid;
- 2 Werkgevers die hun personeel willen trainen in opvang, willen voorlichten of slachtofferdagen willen organiseren;
- 3 Stafmedewerkers die belast zijn met de opvang en begeleiding van werknemers en behoefte hebben aan ondersteuning hierbij;
- 4 Werknemers die slachtoffer zijn geworden en deskundige hulp en bijstand zoeken.

Proefversie en definitieve versie

De diskette Deskundigenbestand Opvang 1996 vormt de eerste versie. Dit wil zeggen dat het deskundigenbestand 1996 niet pretendeert een volledig overzicht te geven van alle deskundigen op dit gebied en dat het ook nog mogelijk is dat het programma enkele foutjes bevat. In de loop van 1997 verschijnt er echter een geactualiseerde versie.

Voor nadere informatie over de proefversie of de definitieve versie kunt u een brief of fax sturen naar:

Van Dijk, Van Soomeren en Partners
T.a.v. Anneke van Hoek
Mariotteplein 9
1098 NW Amsterdam
Fax: 020-6274759

Instrument 2 Agenda TWAS-opvangoverleg

- 1 Opening van het overleg en benoemen notulist
- 2 Inventariseren van de verschillende ervaringen
- 3 Gezamenlijk selecteren van enkele ervaringen
 Bespreken ervaringen:
- 4
 - wat is er gebeurd
 - welke gedachten/gevoelens kwamen er op
 - wordt dit herkend door anderen
 - met wie is er over gepraat en op welke manier is dat verlopen;
- 5 wat ging wel, wat niet goed
 Bespreken knelpunten:
 - samenvatten ervaringen
 - benoemen knelpunten (getroffen persoon, thuisfront, collega's, leidinggevenden, organisatie als geheel)
 - analyseren oorzaken
 - aandragen oplossingen/maatregelen

Instrument 3 Schokverwerkingslijst

Toelichting

Om de kwaliteit van de opvang te bewaken is het van belang om het verloop en het effect van het opvangbeleid systematisch te evalueren. Met de Schokverwerkinglijst (SVL) kan worden nagegaan of doorverwijzing naar professionele hulpverlening verstandig is. De SVL - een vragenlijst met 15 items - meet de mate waarin een getroffen persoon last heeft van trauma-gerelateerde klachten (herbeleving van (gedeelten van) de ervaring en vermijding van gedachten aan de gebeurtenis en van plaatsen en dingen die doen denken aan de gebeurtenis). De SVL is bruikbaar om het effect van het 3-gesprekken opvangmodel te bewaken. Door de getroffen persoon *voorafgaand aan ieder gesprek* de lijst in te laten vullen kan worden nagegaan of de klachten afnemen. Is dit niet het geval dan is doorverwijzing naar professionele hulpverlening op zijn plaats.

De Schok Verwerkings Lijst

Hieronder vindt u een lijst van uitspraken zoals mensen die doen na ingrijpende gebeurtenissen. Bekijk elke uitspraak en geef aan hoe vaak ze op u van toepassing waren tijdens de afgelopen *zeven* dagen. Als ze niet voorkwamen zet u een kruisje bij 'helemaal niet'.

		hele- maal niet	zel- den	soms	vaak
1	Ik dacht eraan, zonder dat ik dat wilde.	0	0	0	0
2	Ik zorgde ervoor, niet van streek te raken als ik eraan dacht of eraan herinnerd werd.	0	0	0	0
3	Ik probeerde het uit mijn herinnering te bannen.	0	0	0	0
4	Ik kon moeilijk in slaap vallen of in slaap blijven omdat beelden en gedachten erover door mijn hoofd gingen.	0	0	0	0
5	Bij vlagen had ik er sterke gevoelens over.	0	0	0	0
6	Ik droomde erover.	0	0	0	0
7	Ik bleef dingen die me eraan herinneren uit de weg.	0	0	0	0
8	Ik had een gevoel alsof het niet gebeurd was, alsof het niet echt was.	0	0	0	0
9	Ik heb geprobeerd er niet over te praten.	0	0	0	0
10	Beelden ervan schoten me in de gedachten.	0	0	0	0
11	Andere dingen deden me er steeds weer aan denken.	0	0	0	0
12	Ik wist dat ik er nog heel wat gevoelens over had, maar hield er geen rekening mee.	0	0	0	0
13	Ik heb geprobeerd er niet aan te denken.	0	0	0	0
14	Iedere herinnering bracht de gevoelens weer terug.	0	0	0	0
15	Mijn gevoel erover was als het ware verdoofd.	0	0	0	0

Bijlage 2

Opdrachten voor leden van de Projectgroep Opvang

Algemene instructie bij de opdrachten

De in deze bijlage beschreven opdrachten kunnen als "huiswerk" meegegeven worden aan twee of meer leden van de werkgroep. Het verdient in het algemeen aanbeveling om opdrachten niet aan één enkel werkgroeplid over te laten, maar om deze door minimaal twee mensen tegelijk te laten maken. Dit verhoogt de kwaliteit en bovendien kan men steun bij elkaar vinden. Sommige leden kunnen er namelijk erg tegen opzien om een opdracht geheel zelfstandig uit te voeren.

Belangrijke opdrachten, zoals de opdracht om een draaiboek uit te werken, kunnen het beste door minimaal twee koppels uitgevoerd worden. Naar aanleiding van verschillen die er bestaan tussen de antwoorden van deze koppels kan in de werkgroep nader gediscussieerd worden.

De *procedure* om de gemaakte opdrachten te bespreken in de projectgroep en verder uit te werken luidt als volgt.

- 1 Leespauze (of nog beter: de gemaakte opdrachten zijn ruim vóór de vergadering van de projectgroep uitgedeeld en zijn van tevoren dus al door de leden gelezen).
- 2 Elk koppel presenteert de antwoorden op hoofdpijnen.
- 3 De andere leden van de projectgroep schrijven ondertussen vragen op die zij willen stellen aan dit koppel.
- 4 De vragen worden gesteld en door de voorzitter geclusterd;
- 5 Over de vragen ontstaat discussie.
- 6 Op grond van de uitkomsten van de discussie wordt het stuk eventueel bijgesteld en aangevuld.
- 7 In de notulen worden deze bijstellingen en aanvullingen vermeld.
- 8 Twee werkgroepleden krijgen de opdracht om op grond van de notulen een bijgestelde versie van de opdracht te maken voor de volgende vergadering.
- 9 Dezelfde of één of meer andere leden krijgen de opdracht om eventuele vragen waarvan het antwoord nog open is gebleven alsnog te beantwoorden vóór de volgende vergadering.
- 10 Deze nieuwe versie wordt in de volgende vergadering besproken evenals de antwoorden die gevonden zijn op de vragen die nog openstonden.
- 11 Indien consensus bestaat op alle fronten, wordt het stuk definitief vastgesteld.

Opdracht 1 Inventarisatie en indeling van incidenten

In de handleiding worden drie opvangmodellen besproken:

- 1 Teamgericht Werkoverleg over Agressie en Schokkende gebeurtenissen
- 2 Drie gesprekken opvangmodel
- 3 Calamiteitenmodel

Lees de informatie over deze drie modellen nauwkeurig door.

Beantwoord daarna schriftelijk de volgende vragen.

- Welke incidenten komen er binnen onze organisatie zoal voor?
- Welke van deze incidenten horen volgens u bij model 1, welke bij model 2 en welke bij model 3?
- Geef vervolgens, bij elk model, een schatting van de frequentie waarin deze verschillende incidenten per maand voorkomen in onze organisatie

Tip

Indien incidenten worden geregistreerd, is het verstandig om deze registratiecijfers te gebruiken bij het uitvoeren van deze opdracht. Wel is het dan verstandig om na te gaan of werknemers de verschillende incidenten ook daadwerkelijk melden en of deze meldingen ook geregistreerd worden. Aldus ontstaat inzicht in de betrouwbaarheid van deze registratiecijfers.

Opdracht 2 Het ontwikkelen van een communicatieplan

Toelichting

Het doel van de opdracht is het plannen van activiteiten om draagvlak te ontwikkelen voor het opvangbeleid en alle werknemers en de bij opvang betrokken externe instanties op de hoogte te brengen van de activiteiten van de Projectgroep Opvang en het (in ontwikkeling zijnde) opvangbeleid van de organisatie. Mogelijke communicatie-activiteiten zijn bijvoorbeeld:

- publikaties (bijv. in nieuwsbulletin);
- bijeenkomsten organiseren (bijv. zeepkistbijeenkomsten, scholings-avonden);
- deelnemen aan bestaande overleggen (bijv. werkoverleg, vergadering OR);
- op de werkplek met collega's praten over wat de werkgroep 'Opvang en veiliger werken' doet;
- het voeren van individuele gesprekken met interne en/of externe sleutelpersonen;
- het vertonen van voorlichtingvideo's;
- het instellen van een ideëenbus;
- het ophangen van affiches, notulen van de projectgroep of andere relevante informatie in de werk- of lunchruimten;
- het opsturen of in de postbakjes deponeren van schriftelijke informatie.

Instructie bij de opdracht

- stap 1 Stel in hoofdlijnen een intern en extern communicatieplan op: schrijf in steekwoorden op welke activiteiten er verricht moeten worden met betrekking tot de interne en externe communicatie en op wie deze activiteiten zijn gericht (doelgroep);
- stap 2 Vul voor iedere activiteit onderstaand schema in (Maak voor elke activiteit een kopie van onderstaand blanco schema).

Communicatieplan

Naam activiteit	
Doel	
Wanneer	
Wat	
Hoe	
Wie is verantwoordelijk	
Wie voeren uit	
Doelgroep intern	
Doelgroep extern	

Toelichting op het schema

Naam activiteit

Geef iedere activiteit een naam.

Bijvoorbeeld voorlichtingsbijeenkomst 1, of werkoverleg meldkamer.

Doel

Wat wil je bereiken?

Bijvoorbeeld: bekendheid geven aan bestaan projectgroep; voorlichting geven over het verwerken van schokkende gebeurtenissen, draagvlak krijgen voor opvang, bespreken concept draaiboek.

Wanneer

Op welke datum (en tijdstip) wil je de doelgroep informeren?

Wat

Wat wil je in grote lijnen doen?

- Bij publikatie: beschrijf in steekwoorden de inhoud. Bijvoorbeeld introductie werkgroep en wat tot nu toe is bereikt.
- Bij bijeenkomst beschrijf in steekwoorden het programma. Bijvoorbeeld video over verwerkingsproces schokkende gebeurtenissen tonen en bespreken belang opvang.
- Bij bestaand overleg: beschrijf in steekwoorden de agendapunten die je inbrengt.
- Bij informele bespreking (er tijdens het werk over praten op eigen werkplek): beschrijf in steekwoorden de inhoud. bijvoorbeeld vertellen over opvangmogelijkheden binnen de organisatie.

Hoe

Hoe ga je de informatie verspreiden? Kies uit het volgende:

- publikatie;
- bijeenkomst organiseren;
- deelnemen aan bestaand overleg;
- informele bespreking (tijdens het werk met collega's over praten);
- anders, namelijk

Wie is verantwoordelijk

Wie zorgt ervoor dat de activiteit wordt uitgevoerd.

Wie voeren uit

Wie schrijven de publikatie, wie voeren de bijeenkomst uit, wie gaan naar de vergadering enzovoort.

Doelgroep intern

Voor wie is de activiteit binnen de organisatie bedoeld?

Bijvoorbeeld: directie, management, afdelingsleiding, "paraat" personeel, meldkamer, Arbo- en VGW commissie, OR.

Doelgroep extern

Voor wie is de activiteit buiten de organisatie bedoeld?

Bijvoorbeeld vergelijkbare organisaties in de regio, politie, brandweer.

Voorbeeld van een ingevuld schema (zie stap 2)

Naam activiteit	verspreiding notulen projectgroep opvang
Doel	bekendheid geven aan activiteiten projectgroep
Wanneer	na iedere bijeenkomst
Wat	notulen van iedere bijeenkomst
Hoe	ophangen in vitrinekast van dagverblijf, - in postvakje ARBOdienst
Wie is verantwoordelijk	Jan
Wie voert uit	Jan
Doelgroep intern	ambulance personeel, - meldkamer, - ARBOdienst
Doelgroep extern	niet van toepassing

Opdracht 3 **Uitwerking van het draaiboek voor opvang via het werkoverleg (TWAS-opvangmodel)**

Instructie:

Lees eerst de beschrijving van het TWAS-model in de handleiding
Beantwoord daarna schriftelijk de volgende vragen over het regelen van TWAS.

Voorzitter, notulist en frequentie TWAS:

- Wie zijn geschikt als voorzitter?
- Wie moet notuleren: een vaste of roulerende deelnemer of een buitenstaander?
- Hoe vaak moeten TWAS-opvangoverleggen worden georganiseerd (1 x per 4 weken of 1 x per 6 weken)?
- Worden er ook TWAS-veiligheidsoverleggen georganiseerd waarbij de preventie van agressie en geweld wordt besproken? Zo ja, hoe vaak dient dit dan plaats te vinden (1 x per 4 weken of 1 x per 6 weken)?
- Hoeveel tijd kan er per keer worden ingeruimd voor TWAS?

Deelnemers, verplicht/vrijwillige deelname en lokatie:

- Wie zijn de deelnemers van het overleg?
- Is deelname verplicht of vrijwillig?
- Is deelname in de eigen tijd of in werktijd?
- Wat is een geschikt tijdstip?
- Hoeveel werknemers (minimaal en maximaal) kunnen per keer deelnemen?
- Wat is een geschikte lokatie voor het overleg?

Afspraken en uitkomsten:

- Welke informatie uit het TWAS-overleg is vertrouwelijk en welke niet?
- Wie zorgt ervoor dat tijdens het overleg gemaakte afspraken worden nagekomen?
- Wie bespreekt de uitkomsten van het overleg met het managementteam?
- Wie is verantwoordelijk voor de registratie?
- Hoe worden de uitkomsten van de registratie teruggekoppeld?
- Hoe worden de notulen verspreid?

Scholing en begeleiding:

- Door wie wordt de voorzitter begeleid en ondersteund?
- Wie regelt de praktische zaken van TWAS (deelnemers uitnodigen, koffie, thee, flapover enzovoort)
- Hoe veel gespreksleiders/voorzitters moeten er worden opgeleid (2 per team)?
- Door wie worden de gespreksleiders/voorzitters opgeleid?
- Hoe is (het bewaken van) bijscholing geregeld?
- Zijn er aparte bijeenkomsten met het team nodig voor de voorlichting over en/of acceptatie van TWAS (bv. nascholingsavonden)?
- Welk budget wordt voor de scholing en begeleiding ingeruimd?

Doorverwijzen:

- Naar welke in psychotraumata gespecialiseerde psychotherapeut of psychiater wordt doorverwezen bij problemen met het verwerken van de schokkende gebeurtenis? (van te voren vastleggen wie dat zijn!)
- Aan wie in de organisatie rapporteert de externe psychotherapeut of psychiater en welke consequenties worden aan de rapportage verbonden (hiervoor een conceptcontract maken)?
- Welk budget wordt voor doorverwijzen ingeruimd?

Opdracht 4 Uitwerking van het draaiboek voor opvang via het drie-gesprekken-model

Instructie:

Lees eerst de beschrijving van het drie gesprekken model in de handleiding. Beantwoord daarna schriftelijk de volgende vragen met betrekking tot het regelen van dit opvangmodel.

Doelgroep:

- Voor welke personen is deze opvang bedoeld?

Melden en inschakelen:

- Door wie wordt het incident gemeld (getroffen persoon of collega)?
- Hoe wordt de schokkende gebeurtenis gemeld (schriftelijk, telefonisch)?
- Aan wie wordt het incident gemeld?
- Wie schakelt de opvanger in?
- Komt er voor de opvangers een 24-uurs beschikbaarheidsregeling? (opvangpieper)
- Wie is verantwoordelijk voor de eerste opvang- en begeleidings-activiteiten?

Actief benaderen, verplicht/vrijwillige deelname en lokatie:

- Stapt de opvanger uit zich zelf af op de getroffene(n)?
- Is deelname aan de 3 gesprekken verplicht of vrijwillig?
- Worden de gesprekken gevoerd in eigen tijd of in werktijd?
- Wat is een geschikte lokatie voor deze gesprekken (per gesprek aangeven)?

Werving en selectie interne opvangers:

- Wie vervangt de opvangers bij afwezigheid?
- Gaat de voorkeur uit naar groepsopvang of individuele opvang (wat te doen bij meerdere getroffenen: groepsopvang of meerdere opvangers)?
- Hoeveel opvangers zijn er nodig?
- Hoeveel tijd kan er maximaal voor een opvanggesprek worden ingeruimd?
- Aan welke eisen moet een opvanger voldoen (profiel van eisen)?
- Hoe worden de opvangers geselecteerd?

Scholing en begeleiding:

- Door wie worden de opvangers geschoold?
- Welke eisen worden er gesteld aan de scholing en aan de instantie die de scholing verzorgt?
- Hoe is (het bewaken van) de bijscholing geregeld?
- Wie begeleidt/superviseert de opvangers ('vang de vanger') en hoe vaak?
- Zijn er aparte bijeenkomsten voor het personeel nodig voor voorlichting over en/of acceptatie van de interne opvang (bv. nascholingsavonden)?
- Welk budget wordt voor de scholing en begeleiding ingeruimd?

Registratie en Evaluatie opvang:

- Wat wordt in het slachtofferdossier opgenomen (bv. registratieformulieren met betrekking tot het type incident (ernst), aantal getroffenen, locatie van het incident, gevolgen voor getroffenen en opvang, wijze van aanmelden en verloop opvang)?
- Hoe wordt de opvang geëvalueerd?
- Wie evalueert de opvang (werkgroep, managementteam, opvangers of Sociaal Medische Team)?

Doorverwijzen:

- Naar welke in psychotraumata gespecialiseerde psychotherapeut of psychiater wordt doorverwezen bij problemen met het verwerken van de schokkende gebeurtenis? (van te voren vastleggen wie dat zijn)
- Aan wie in de organisatie rapporteert de externe psychotherapeut of psychiater en welke consequenties worden aan de rapportage verbonden? (hiervoor een conceptcontract maken)
- Welk budget wordt voor doorverwijzen ingeruimd?

Opdracht 5 **Uitwerking van het draaiboek voor opvang via het calamiteitenopvangmodel**

Instructie:

Lees eerst de beschrijving van het calamiteitenmodel in de handleiding.
Beantwoord daarna schriftelijk de volgende vragen met betrekking tot het regelen van dit opvangmodel.

Doelgroep:

- Voor welke personen is de opvang bedoeld?

Melden en inschakelen:

- Door wie wordt het incident gemeld?
- Hoe wordt het incident gemeld (schriftelijk, telefonisch)?
- Aan wie wordt het incident gemeld?
- Wie schakelt de opvang in?
- Hoe regel je de 24-uurs beschikbaarheidsregeling (retainercontract en opvangpieper)?
- Wie is/zijn verantwoordelijk voor de eerste opvang- en begeleidings-activiteiten?

Werving en selectie professionele opvangs:

- Aan welke eisen moeten de externe opvangs voldoen (profiel van eisen)?
- Door wie en op welke manier worden deze externe deskundigen geselecteerd?
- Welke eisen stelt u aan de opvang van de betreffende externe deskundigen? (denk hierbij aan factoren als snelheid van de opvang, tijd die ingeruimd wordt voor een opvanggesprek, maximaal aantal opvangcontacten per slachtoffer e.d.).
- Welk budget voor opvang is beschikbaar?

Verplicht/vrijwillige deelname en lokatie:

- Is deelname aan de opvang verplicht of vrijwillig?
- Geschiedt de opvang in de eigen tijd of in werktijd?
- Op welke lokatie vindt de opvang plaats?

Afspraken en bewaken resultaten:

- Wie is de contactpersoon binnen uw eigen organisatie
- Wie is verantwoordelijk voor het budget voor de opvang
- Wie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de opvang (evaluatie en eventueel bijstellen van zaken)
- Aan wie in de organisatie wordt door de externe instantie gerapporteerd en welke consequenties worden aan de rapportage verbonden? (hiervoor een conceptcontract maken)?
- Wie is verantwoordelijk voor de voortgangsrapportage over de hulpverlening?

Opdracht 6 **Uitwerking van het draaiboek voor praktische en juridische begeleiding**

Instructie:

Lees eerst de checklisten die betrekking hebben op praktische en juridische begeleiding (zie bijlage).

Beantwoord daarna schriftelijk de volgende vragen.

Doelgroep:

- Voor welke personen is de begeleiding bedoeld?

Actief benaderen en eigen tijd/werktijd:

- Wie schakelt de praktische begeleider in (stapt de begeleider uit zich zelf af op de getroffene(n))?
- Wie schakelt de juridische begeleider in (stapt de begeleider uit zich zelf af op de getroffene(n))?
- Is de (praktische en juridische) begeleiding voor de getroffene in eigen tijd of in werktijd?

Werving en selectie begeleiders:

- Aan welke eisen moeten (praktische en juridische) begeleiders voldoen (profiel van eisen)?
- Hoeveel tijd kan er maximaal voor (praktische en juridische) begeleiding worden ingeruimd?
- Hoeveel (praktische en juridische) begeleiders zijn er nodig?
- Wie vervangt de (praktische en juridische) begeleiders bij afwezigheid?
- Hoe worden de begeleiders geselecteerd?

Scholing en begeleiding:

- Hoe worden de praktische begeleiders ingewerkt?
- Hoe worden de juridische begeleiders ingewerkt?
- Welke instantie of externe deskundige ondersteunt en superviseert de juridische begeleiders?
- Welk budget is er voor deze scholing en begeleiding?

Inschakelen externe juridische instantie:

- Welke advocaten worden door het bedrijf eventueel ingeschakeld ter ondersteuning van de medewerker bij 'zelf veroorzaakte' incidenten?
- Hoe is de beschikbaarheid van deze advocaten geregeld?
- Is het bedrijf verzekerd tegen de kosten van een juridische procesgang (wettelijke aansprakelijkheid)?

Evaluatie begeleiding:

- Wat wordt er geregistreerd met betrekking tot de plaatsgevonden begeleidingsactiviteiten? Waar wordt die informatie opgeslagen?
- Hoe wordt de (praktische en juridische) begeleiding geëvalueerd?
- Wie evalueert de (praktische en juridische) begeleiding (werkgroep, managementteam, begeleiders)?

Checklists

Checklist 1 Aandachtspunten bij het ontwerpen van een meldingsprocedure

Wie

- Maak afspraken bij wie een incident gemeld moet worden.
- De melding kan gedaan worden door de betrokkene zelf, of door een collega in overleg met de betrokkene.

Hoe

- De melding vindt altijd schriftelijk plaats op een daartoe ontwikkeld incidentenregistratieformulier.
- Er dient een centrale registratiemap te worden aangelegd, waarin alle incidentenregistratieformulieren worden bewaard.
- Deze incidentenregistratie ligt ter inzage voor alle relevante betrokkenen, zoals degenen die werkoverleggen leiden, afdelingschefs, managers e.d.

Inhoud van de melding

De melding (en de schriftelijke weergave daarvan) dient in ieder geval de volgende gegevens te bevatten:

- *waar* heeft het incident plaatsgevonden;
- *wat* voor soort incident betreft het (precoderen);
- *hoeveel* mensen zijn betrokken (direct en indirect);

De melding bevat idealiter ook de volgende gegevens:

- wat was de achterliggende *oorzaak* van het incident;
- wat was de directe *aanleiding* tot het incident;
- wat waren de *gevolgen* voor de medewerker;
- zijn er *maatregelen* genomen en zo ja welke;
- hoeveel *tijd* heeft het incident in beslag genomen;
- zijn er *kosten* voor de organisatie of de medewerker persoonlijk (schade).

Checklist 2 Overzicht van de verschillende elementen van de gespreksprotocollen van het drie-gesprekken-opvangmodel

Toelichting
 De onderstaande checklist geeft een overzicht van de verschillende elementen van de drie gespreksprotocollen die behoren bij het drie-gesprekken-opvangmodel.
 Deze checklist is bedoeld voor de interne opvangers. Het kan door hen gebruikt worden om na te gaan of in de verschillende opvanggesprekken alle essentiële onderdelen aan bod zijn gekomen.
 Overigens dienen de protocollen geen keurslijf te vormen, maar dynamisch te worden gebruikt. Ze kunnen dus indien nodig aangepast worden aan de omstandigheden.

Overzicht van de verschillende elementen van de gespreksprotocollen van het drie-gesprekken-opvangmodel

	Aftap-protocol 1e gesprek	Reconstructie-protocol 2e gesprek	Herstel-protocol 3e gesprek
steunen	x	x	x
structuur bieden	x	x	x
mobiliseren van steun	x	x	x
praktische begeleiding	x	optioneel	optioneel
voorlichting over schokverw.	x	optioneel	optioneel
invent. van stressreacties	x	x	x
reconstructie van de gebeurtenis		x	x
constructie verwerkingsverhaal			x
hanteren copingstijl		x	x
signaleren stagnatie/ doorverw./afsluiten	optioneel	optioneel	x

Checklist 3 Aandachtspunten bij het ontwerpen van de alarmeringsprocedure

Wie

- Maak afspraken wie intern gealarmeerd moet worden.
- Zorg voor follow-up als die persoon niet bereikbaar is (afhankelijk van bedrijfsgrootte, maar zo mogelijk tenminste 5 personen op een lijst plaatsen).
- Leg een lijst aan van hun namen en telefoonnummers.
- Rust mensen eventueel met semafoons uit.
- Maak afspraken wie eventueel extern gealarmeerd moet worden.
- Leg een lijst aan van relevante externe instellingen inclusief telefoonnummers.
- Vermeld alarmnummers (in- en eventueel extern) met een sticker op elk telefoontoestel.

Hoe

- Alarm wordt gegeven via: aparte telefoontoestellen, alarmnummers en/of alarmknoppen;
- Alarm komt uit bij: de centrale meldkamer, de telefooncentrale, direct bij de intern verantwoordelijke (of, bij afwezigheid, diens plaatsvervanger) of bij een externe instantie.

Inhoud van de alarmeringsboodschap

De melding van degene die alarm slaat (individuele werknemer/centrale) moet kort, zakelijk en duidelijk zijn. De alarmeringsboodschap dient altijd de volgende gegevens te bevatten:

- *waar* heeft het incident plaatsgevonden;
 - *wat* voor soort incident betreft het;
 - *hoeveel* slachtoffers zijn betrokken (direct en indirect);
 - *of* het slachtoffer bij kennis is of in coma;
 - *of* het slachtoffer is verminkt, bekneeld of overleden;
 - *of* er sprake is van paniek;
 - op welk *telefoonnummer* contact onderhouden zal worden;
 - op welke *plaats* men verwacht wordt.
- * Spreek af hoe laat men verwacht op de afgesproken plek te zijn!

Checklist 4 Aandachtspunten bij de taxatie van incidenten

De taxatie wordt onder meer gebaseerd op:

- de ernst van het incident;
- de hevigheid van de reacties van de getroffene(n);
- het aantal getroffenen (direct/indirect);
- fysieke en psychische toestand van de getroffenen;
- praktische omstandigheden: tijdstip (dag/nacht, weekend), plaats etc.;
- af-/aanwezigheid van paniek.

Dit leidt tot:

- inschakelen van juiste (aantal) hulpverleners (intern opvangteam, brandweer, politie, arts, ambulancevervoer naar ziekenhuis);
- aangeven hoe snel deze ter plekke (moeten) zijn;
- na verloop van tijd eventueel inschakelen extra opvangers;
- informeren nieuwe hulpverleners;
- continu inschatten van de werkzaamheden.

Checklist 5 Eerste opvang- en begeleidingsactiviteiten

- Taxeren ernst incident (aard van de gebeurtenis, aantal getroffen).
- Selecteren te hanteren opvangmodel.
- Ruimte voor de opvang regelen (bij crisisopvang ruimte ter plekke regelen).
- Lichamelijke toestand van de getroffen door een arts laten opnemen en indien nodig vervoer regelen naar een extern ziekenhuis.
- Vervanging regelen voor de werkzaamheden van de getroffen werknemer(s).
- Gegevens over de calamiteit vastleggen.
- Namen getroffen personeel, klanten en/of bezoekers/medewerkers van externe firma's noteren en aangeven waar (in welke ruimte vlak bij de calamiteit) en wanneer het eerste opvanggesprek is.
- Bieden van mogelijkheid te (laten) bellen naar verwanten.
- Voorbereidingen treffen voor het eerste opvanggesprek.
- Informatie verstrekken aan crisismanagement team of lokale management over de calamiteit, de opvang en de begeleiding.
- Betrokken medewerkers gelegenheid geven zich met elkaar terug te trekken.
- Weren van persmensen.
- Laten verwijderen door niet-slachtoffers van eventuele rommel ontstaan door incident.
- Meegaan naar arts of ziekenhuis.
- Regelen van kinderoppas.
- Regelen van vervoer en/of begeleiding naar huis.
- Regelen opvang thuis (partner en kinderen), op school (kinderen) en op het werk (collega's externe werknemers en uitzendbureau).
- Vaststellen schade door diefstal en/of vernieling bij getroffen en instelling.
- Aangifte doen van het misdrijf (indien van toepassing).
- Een ernstige calamiteit melden bij de arbeidsinspectie.
- Assisteren bij het invullen van formulieren (politie, ziekenhuis etc.).
- Getroffenen ondersteunen bij verhoor recherche of arbeidsinspectie.

Het hangt uiteraard van de omstandigheden af of al deze activiteiten of slechts een deel ervan nodig zijn.

Checklist 6 Nadere begeleidingsmogelijkheden in het geval van een strafrechtelijke procedure of een schade-procedure

- Klacht indienen tegen beslissing tot niet vervolgen.
- Begeleiden bij het getuigen in gerechtelijk vooronderzoek of op de terechtzitting.
- Begeleiden bij de voorwaardelijke transactie of het voorwaardelijk sepot.
- Nagaan of de verzekering de schade dekt.
- De schade door diefstal en/of vernieling rechtstreeks verhalen op de dader.
- Schadevergoeding regelen via de politie of de strafrechter (voeging).
- Schadevergoeding regelen via de burgerlijke rechter (dading, kort geding, arbitrage) eventueel met behulp van dwangmiddelen (dwangsom, lijfswang, beslag).
- Uitkering regelen uit het Schadefonds Slachtoffers van Geweldsmisdrijven.

Checklist 7 Onderwerpen in het opvangformulier voor de interne opvanger

In het opvangformulier worden de volgende onderwerpen vastgelegd:

- geslacht getroffen
- leeftijd
- functie
- datum incident
- soort incident (zie incidentenregistratie)
- aantal verlofdagen
- verloop opvang (afhankelijk van soort opvang)
- doorverwijzing

Het is de bedoeling om het opvangformulier na afronding van ieder individueel opvangtraject in te vullen.

Uitbreiding van het opvangformulier

Om inzicht te krijgen in de kwaliteit van de opvang is het ook nuttig om de geboden opvang te laten evalueren door de opgevangen medewerker. Daarom kan aanvullend op bovenstaand formulier in een korte vragenlijst worden gevraagd naar de ervaren opvang. Eventueel kunnen deze vragen ook toegevoegd worden aan de gestandaardiseerde vragen van het opvangformulier.

Checklist 8 Voor- en nadelen van de verschillende beleidskeuzes

Beleidskeuze 1 Opvang uitbesteden, inbedden in de organisatie of kiezen voor een combinatie hiervan?

Toelichting

De hoofdbeslissing waar de organisatie voor staat is de beslissing of men de opvang uitbesteedt aan derden of dat men de opvang 'in eigen huis' ontwikkelt en beheert. Naast deze twee hoofdvormen kan gekozen worden voor een tussenvorm: een deel van de opvang wordt uitbesteed en een deel wordt binnen het bedrijf zelf verzorgd.

Niet bij alle soorten incidenten kan door de organisatie zelf opvang aangeboden worden. Bij extreem zware incidenten dient de opvang verzorgd te worden door professionele derden. Anderzijds is het onzin om opvang na lichte incidenten te delegeren aan externe deskundigen. Deze vorm van opvang kan het best geschieden via het werkoverleg. Met name voor de incidenten die niet te licht en niet te extreem zwaar zijn, dient dus afgewogen te worden of de opvang (deels) uitbesteed wordt of niet. Voor alle drie opties (uitbesteden, inbedden en een combinatie hiervan) bestaan verschillende argumenten pro en contra, die door de organisatie afgewogen zullen moeten worden.

Voor- en nadelen van de verschillende beleidskeuzes

Opvang uitbesteden

Pro:

- inzet van gespecialiseerde hulpverleners met een hoge professionaliteit en deskundigheid;
- voorkomt taakverzwaring van staf/lijn;
- onafhankelijk persoon voor het slachtoffer.

Contra:

- er moeten harde afspraken gemaakt worden over de 24-uurs beschikbaarheid;
- medewerkers gaan niet zonder enige begeleiding naar een psychiater of psychotherapeut (hoge drempel);
- bepalen wie hulp nodig heeft is problematisch;
- stressverschijnselen bij getroffen medewerkers doen zich vaak pas na enige tijd voor;
- hulpverlener kent het bedrijf niet;
- monitoren van de uitbestede medewerker blijft noodzakelijk (uitbesteden kost ook tijd);
- aandacht en erkenning van het lijnmanagement komt niet tot stand;
- cultuurverandering komt niet op gang.

Bedrijfsopvang

Pro:

- het bedrijf neemt de verantwoordelijkheid voor de opvang op zich;
- medewerkers gaan makkelijk naar een bedrijfsopvanger (lage drempel);
- het bepalen wie hulp en nazorg nodig heeft, kan in de staande organisatie worden neergelegd;
- opvang 'in de kameraadschappelijke en intermenselijke sfeer' pakt soms beter uit dan door professionals;
- aan de hand van de opvang kan ook aansluiting gezocht worden bij preventieve en proactieve maatregelen en vice versa;
- cultuurverandering kan op gang komen;
- opvang en begeleiding is snel ter plaatse;
- biedt mogelijkheid tot opvang na relatief lichte incidenten;
- opvanger is bekend met organisatie en de getroffen, zodat er weinig uitleg nodig is;
- opvang kan flexibel worden toegepast en bijgesteld;
- economisch;
- opvang ligt in het verlengde van taken die al binnen de organisatie zelf worden uitgevoerd.

Contra:

- in het bedrijf zullen geschikte medewerkers voor de opvang gezocht moeten worden;
- deze medewerkers moeten opgeleid worden;
- de hulpverlener kan te sterk betrokken raken bij het slachtoffer;
- dubbele petten.

Combinatie uitbesteden en bedrijfsopvang

Pro:

- lage drempel;
- goede signalering, ook voor het inschatten van doorverwijzen;
- wederzijdse doorverwijzingsmogelijkheid (laagdrempelige start, professionele begeleiding, goede nazorg in de eigen organisatie);
- het uitvoeren van de opvang in eigen beheer biedt verschillende voordelen en verdient in principe de voorkeur, maar om de kwaliteit van de opvang te kunnen garanderen dient in bepaalde gevallen waar de in de organisatie beschikbare deskundigheid te kort schiet (bijvoorbeeld bij zeer zware calamiteiten) de opvang uitbesteed te worden aan externe deskundigen.

Contra:

- kostenaspect.

Beleidskeuze 2 Wie worden er intern verantwoordelijkheid gesteld voor het verzorgen van de opvang?

Toelichting

Voor de opvang die niet uitbesteed wordt of verzorgd wordt via het werkoverleg, dient besloten te worden welke functionarissen in de organisatie verantwoordelijk worden gesteld voor de opvang. Er kan in dit verband gekozen worden voor opvang door een vertrouwensgroep of door de staf, door lijnfunctionarissen of door een combinatie hiervan.

Staf

U kunt in dit verband kiezen voor het neerleggen van de verantwoordelijkheid bij de afdeling P&O, de bedrijfsgezondheidsdienst, het sociaal medisch team e.d.

Opvang door de staf kan worden gezien als een interne uitbesteding. Voor de staf betekent het bieden van opvang een uitbreiding van de bestaande functie, zij zijn reeds opgeleid in de ondersteuning van werknemers. Desondanks moet worden nagegaan of er voldoende kennis op het gebied van opvang aanwezig is. Verder dient er ook een goede afstemming met de lijn te komen (monitoren).

Lijn

Door de opvang te organiseren rond lijnfunctionarissen (managers en chefs) wordt de opvang ingebed in de structuur van de organisatie. Er zullen functionarissen moeten worden aangewezen, die deze taak naast hun functie zullen moeten vervullen. Ook zullen zij faciliteiten geboden moeten krijgen om zich op hun taak voor te bereiden. Dit houdt in dat zij een opleiding/training moeten volgen tot opvanger, dat er tijd ingeruimd moet worden voor het uitvoeren van opvangactiviteiten en (beleids)overleg, dat er een ruimte beschikbaar moet zijn binnen het bedrijf om het opvang-gesprek in plaats te kunnen laten vinden e.d.

Vertrouwensgroep

Opvang kan ook op een andere manier in de structuur van de organisatie ingebouwd worden, namelijk door het formeren van een vertrouwensgroep. Deze vertrouwensgroep heeft een heterogene samenstelling van medewerkers met verschillende functies in het bedrijf, welke uitgekozen worden voor de opvang van hun collega's. Zij dienen ook faciliteiten geboden te krijgen om zich op hun taak voor te bereiden. Dit houdt, net als bij de lijn, in dat zij een opleiding dienen te krijgen, dat er tijd ingeruimd moet worden voor het uitvoeren van opvangactiviteiten en (beleids)overleg, dat er een ruimte beschikbaar moet zijn binnen het bedrijf om het opvanggesprek in plaats te kunnen laten vinden e.d.

Overigens betekent de keuze voor staf of vertrouwensgroep dat er nagedacht moet worden over de afstemming met de werkvloer (top-down communicatie). De keuze voor de lijn betekent dat er iets moet worden geregeld voor afstemming op beleidsniveau (bottom-up).

Mengvormen

De organisatie van de opvang kan ook een mengvorm van centrale en decentrale opvang zijn. Zo kan de opvang rond de lijn of vertrouwensgroep georganiseerd worden met de mogelijkheid om naar de staf te verwijzen of andersom, wanneer de situatie daartoe uitnodigt. Het is in dat geval wel belangrijk om het werkterrein van partijen af te bakenen, opdat de getroffen niet tussen wal en schip vallen. Mogelijke mengvormen kunnen mede afhankelijk zijn van de doelgroep: voor wie doe je wat.

Voor al deze opties bestaan argumenten pro en contra, die door de organisatie afgewogen zullen moeten worden.

Voor- en nadelen van de verschillende beleidskeuzes

Staf

Pro:

- hoog in de organisatie ingebouwd;
- probleem makkelijk door te spelen op beleidsniveau;
- hoge professionaliteit en deskundigheid;
- je toont als organisatie betrokkenheid;
- overzicht over gevolgen van agressie, geweld en seksuele intimidatie;
- bundelen van taken: 1 loket voor ziekteverzuim en opvang;
- je toont als organisatie interesse in werknemers.

Contra:

- hoge(re) drempel;
- monitoren door chef blijft noodzakelijk;
- eerste opvang komt te laat;
- stafmedewerkers staan verder af van de werkvloer, waardoor grotere afstand bestaat en minder onderlinge bekendheid;
- niet alle incidenten lenen zich voor opvang door staf, maar deze incidenten behoeven wel aandacht.

Lijn

Pro:

- meer zicht op de gevolgen van agressie, geweld en seksuele intimidatie per werkeenheid;
- lage drempel;
- opvang is in de gehele structuur van de organisatie ingebed;
- goede signalering, ook voor de nazorg;
- aan de hand van de opvang kan ook het veiliger leren werken worden aangepakt (preventieve en proactieve maatregelen);
- door de grote betrokkenheid van de lijn voor de gevolgen neemt de motivatie bij werknemers toe om de veiligheid aan te pakken;
- de opvanger is heel vertrouwd met de getroffen werknemer en heeft regelmatig, soms zelfs dagelijks contact met de betreffende werknemer. Deze bekendheid heeft de volgende voordelen: men is bekend met elkaars belevingswereld, bespreekt al van alles met elkaar, kent elkaars gebruiksaanwijzing en hoeft elkaar weinig uit te leggen;
- opvang van werknemers sluit logisch aan bij andere begeleidende taken van lijnmanagers.

Contra:

- in het bedrijf zullen geschikte medewerkers voor de opvang moeten worden gevonden;
- deze medewerkers moeten opgeleid worden;
- de hulpverlener kan te sterk betrokken raken bij het slachtoffer;
- 'dubbele pet', opvanger van vandaag is beoordelaar van morgen;
- de directie is te weinig betrokken;
- de organisatie mist overzicht over verloop opvang;
- Als opvang door lijn niet goed verloopt heeft de organisatie daar weinig invloed op;
- verhoging van de werkdruk;
- groot verschil in kwaliteit van de opvang per werkeenheid.

Vertrouwensgroep

Pro:

- lage drempel;
- opvang door en voor werkvloer;
- voorkomt 'dubbele pet' (opvanger is geen beoordelaar in functioneringsgesprek);
- heterogene samenstelling: voor veel groepen vertrouwde persoon beschikbaar;
- goede signalering en nazorg;
- het onderwerp gaat binnen verschillende geledingen van het bedrijf leven en wordt in brede kring bespreekbaar, wat een positief effect heeft op de cultuur;
- medewerkers nemen deze verantwoordelijkheid vrijwillig op zich (bottom up), waardoor de motivatie van de opvangers heel hoog zal zijn;
- de verantwoordelijkheid voor opvang wordt gespreid, waardoor er een breed draagvlak ontstaat;
- kleine groep doet veel opvangervaring op. Daardoor ontstaat grote deskundigheid op dit gebied (geldt trouwens ook voor staf);
- grotere variatie van werk: want naast bestaande functie ook opvang bieden (geldt ook voor lijn);
- informatie over incidenten en opvang wordt gebundeld en kan daardoor makkelijk worden teruggekoppeld naar de organisatie.

Contra:

- in het bedrijf zullen geschikte medewerkers (een vertrouwenwekkend, bekend en bemind persoon) als vertrouwenspersoon moeten worden gevonden;
- deze medewerkers moeten opgeleid worden;
- de hulpverlener kan te sterk betrokken raken bij het slachtoffer;
- bij hoge werkdruk soms moeilijk om 'eruit te breken' voor opvanggesprek en andere opvangactiviteiten: logistiek ingewikkeld. Afhankelijk van professionele zelfstandigheid (zelf vervanging regelen etc.);
- kwetsbare organisatievorm: afhankelijke van vrijwilligheid en betrokkenheid;
- slachtoffer moet zelf initiatief nemen voor opvang (bijv. zelf melden via formulier) (geldt ook voor staf en externe opvang);
- kostenaspect.

Combinatie staf en lijn/vertrouwensgroep

Pro:

- lage drempel;
- goede signalering, ook voor het inschatten van doorverwijzen;
- wederzijdse doorverwijzingsmogelijkheid (laagdrempelige start, professionele begeleiding, goede nazorg in de eigen organisatie)/de gehele opvang is afgedekt;
- ondersteuning voor lijn (consultatie en supervisie door 'professionals');
- sommige incidenten lenen zich meer voor opvang via stafmedewerkers (b.v. seksuele intimidatie: onafhankelijkheid belangrijker), terwijl voor andere incidenten opvang via de lijn te verkiezen is. Aldus kan maatwerk geleverd worden.

Contra:

- kostenaspect (er moeten erg veel mensen opgeleid worden);
- tijdsaspect: er moet veel worden overlegd voor goede afstemming.