

99/02

Handleiding *Opvang*

van werknemers na agressie en geweld op de werkplek



ANNEKE VAN HOEK
CARL H.D. STEINMETZ

Handleiding

Opvang van werknemers na agressie en geweld op de werkplek



Handleiding

Opvang van werknemers na agressie en geweld op de werkplek

Anneke van Hoek – Van Dijk, Van Soomeren en Partners
Carl H.D. Steinmetz – STEINMETZ Advies & Opleiding

Met medewerking van:

Judith Huber-Steinmetz – STEINMETZ Advies & Opleiding
Nathalie Poll – STEINMETZ Advies & Opleiding
Paul van Soomeren – Van Dijk, Van Soomeren en Partners

Ontwerp: Opus, Rotterdam
Lay-out: Maseland Grafische Vormgeving bv, Culemborg
Druk: SDU-GB

ISBN 90 12 08713 9
Eerste druk, 1999

© 1999, Sdu Uitgevers, Den Haag

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) of openbaar gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van art. 16B en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopiëren, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht, postbus 882, 1180 AW te Amstelveen. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich tevoren tot de uitgever te wenden. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior written permission of the publisher.

Voorwoord

De Arbeidsomstandighedenwet legt bedrijven en instellingen de verplichting op aandacht te geven aan de gevolgen van agressie, geweld en seksuele intimidatie op de werkvloer, maar ook aan bedrijfsongevallen en schokkende gebeurtenissen (bijvoorbeeld verkeersongelukken) op en rond de werkplek.

De wet onderscheidt de volgende verplichtingen:

1. Opvang, begeleiding en nazorg na incidenten

Van de werkgever wordt gevraagd deze zorg te bieden aan de eigen medewerkers en voor sommige branches ook aan cliënten/klanten.

2. Werkoverleg over incidenten

Incidenten verstoren soms de collegiale steun. Dit heeft gevolgen voor de kwaliteit van de dienstverlening. Met opvang, begeleiding en nazorg wordt veel gerepareerd, maar daarmee is de verstoring niet altijd volledig opgeheven en ook niet de gevolgen daarvan voor de kwaliteit van de dienstverlening. Daarom moet actief worden gewerkt aan het verbeteren van deze collegiale steun. Dat kan door in werkoverleg systematisch aan de orde te stellen hoe de collegiale steun kan worden verbeterd en na te gaan hoe er voortaan veiliger kan worden gewerkt.

3. Registratie van incidenten

Opvang en werkoverleg over incidenten kunnen als instrumenten alleen zorgvuldig worden ingezet als bedrijven/instellingen regelmatig de incidenten en de gevolgen daarvan voor medewerkers, klanten en de organisatie in kaart brengen.

Met deze regelgeving brengt de wetgever de zorg voor het welbevinden van medewerkers en klanten nog eens nadrukkelijk onder de aandacht. De wetgever realiseert zich daarbij dat bovenstaande instrumenten een belangrijke stap voorwaarts zijn, maar is er zich terdege van bewust dat deze instrumenten niet het finale antwoord zijn op de verplichting om mogelijke nadelen te reduceren of op te heffen. Om de werkgever in staat te stellen voortdurend alert te blijven op veranderende omstandigheden, beveelt de wet een vaste werkwijze aan. Dit zijn de vijf W-stappen (willen, weten, wegen, werken en waken). Deze werkwijze sluit aan bij het kwaliteitsbeleid rond dienstverlening en producten waarmee in verschillende bedrijfssectoren reeds ervaring is opgedaan.

Van harte bevel ik u daarom deze handleiding aan. De eisen die onze samenleving de werkgever stelt rond het opheffen van mogelijke nadelen van incidenten voor medewerkers en derden, is in deze handleiding beleidsmatig vertaald tot een strategie met een sterk preventief karakter. Daarmee investeert de werkgever uiteindelijk in zijn belangrijkste basiskapitaal: het personeel.

J. Verhoeff

Hoofdinspecteur voor de Gezondheidszorg



Ten Geleide

Deze handleiding is mede tot stand gekomen dankzij de inspanningen van de projectgroep Opvang na Schokkende Ervaringen van de Ambulancedienst van de GG&GD te Amsterdam. Bij deze organisatie is men erachter gekomen dat medewerkers pas echt last beginnen te krijgen van de emotionele gevolgen van schokkende gebeurtenissen als zij eenmaal gepensioneerd zijn. Iemand zei daarover 'Toen ik nog werkte kon ik alles in vakjes bijhouden. Nu lijkt het wel een tochtig oud huis'.

Omdat de organisatie het belangrijk vond dat hun werknemers ook van hun oude dag zouden kunnen genieten én omdat jonge werknemers eveneens aangaven schadelijke gevolgen te ondervinden van bepaalde incidenten tijdens hun werk, heeft de ambulancedienst besloten een opvangbeleid te ontwikkelen. Steinmetz Advies en Opleiding en Van Dijk, Van Soomeren en Partners hebben dit traject begeleid. Veel van de ervaring die hierbij opgedaan is, is terug te vinden in deze opvanghandleiding.

Wij willen in het bijzonder André Raven bedanken die als voorzitter heeft gefunctioneerd van deze projectgroep.

Verder willen we graag Klaas Blits van het Ministerie van Justitie en Rein Meijer van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties bedanken voor hun steun. Zonder de financiële bijdragen van deze twee ministeries was deze publicatie nooit tot stand gekomen.

Inhoudsopgave

	<i>Inleiding</i>	11
Deel I	Algemene toelichting	
	<i>Voor directie, managementteam en projectleider</i>	
	1 Achtergronden en definities	15
	1.1 De noodzaak van een opvangbeleid	15
	1.2 Agressie, geweld en seksuele intimidatie: definiëring	16
	1.3 Nadere omschrijving van opvang en begeleiding	17
	1.4 De opvangmodellen	17
	2 Het ontwikkelen van opvangbeleid	19
	2.1 Werkwijze en taakverdeling	19
	2.2 Overzicht van het ontwikkeltraject	20
	2.3 Te verrichten activiteiten en resultaten per ontwikkelfase	21
	2.3.1 Fase I: voorbereiding	21
	2.3.2 Fase II: start projectgroep	22
	2.3.3 Fase III: uitwerken opvangmodellen	24
	2.3.4 Fase IV/V: implementeren en evalueren van het opvangbeleid	25
Deel II	Werkboek	
	<i>Voor de projectleider en de leden van de werkgroep</i>	
	Fase I Voorbereiding	29
	1 Probleemanalyse	29
	2 Intentieverklaring	33
	3 Werkwijze	34
	4 Werving en selectie	36
	5 Projectplan	38
	Fase II Start projectgroep	41
	1 Kennisoverdracht over de opvangmodellen	41
	2 Selecteren opvangmodellen	42
	3 Het voorlopig beleidsplan	45
	4 Het communicatieplan	47
	Fase III Uitwerking opvangmodellen	51
	1 Uitwerking werkoverlegmodel	51
	2 Uitwerking drie-gesprekkenmodel	53
	3 Uitwerking calamiteitenmodel	55
	Fase IV/V Implementatie en evaluatie	59
	1 Algemene toelichting	59
	2 Aandachtspunten bij de implementatie en evaluatie van het werkoverlegmodel	60
	3 Aandachtspunten bij de implementatie en evaluatie van het drie-gesprekkenmodel	61
	4 Aandachtspunten bij de implementatie en evaluatie van het calamiteitenmodel	62

Bijlagen

Inhoudsopgave bijlagen	65
Bijlagen algemene hulpmiddelen	67
Bijlagen hulpmiddelen voor de startfase van de projectgroep (fase II)	71
Bijlagen hulpmiddelen voor het uitwerken van de opvangmodellen (fase III)	89
Bijlagen hulpmiddelen voor de implementatie (fase IV)	111
Adressenlijst	119
Trefwoordenregister	121

Inleiding

Het besef groeit dat agressie, geweld en seksuele intimidatie op de werkplek terdege aandacht verdienen van de werkgever. De recente uitbreiding op dit punt van de Wet op de Arbeidsomstandigheden 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 worden opgevangen.

Dit betekent dat elke organisatie naast preventie- ook opvangbeleid moet ontwikkelen. Dat is echter bepaald niet eenvoudig. De meeste organisaties hebben hier geen ervaring mee en weten meestal niet goed hoe ze dit moeten aanpakken en wat de consequenties zijn van bepaalde te maken beleidskeuzes. Een 'handleiding opvangbeleid' op dit gebied is daarom geen overbodige luxe¹.

De handleiding bestaat uit twee delen.

- I De *algemene toelichting* is bedoeld voor de directie, het management team en de eventueel aan te stellen projectleider. Hierin wordt aangegeven waarom het ontwikkelen van opvangbeleid noodzaak is en wordt in hoofdlijnen beschreven op welke manier dit gerealiseerd kan worden en wat deze methode van werken oplevert. Doel van dit deel is om het management te motiveren opvangbeleid te ontwikkelen en te informeren over de consequenties daarvan, zodat men zicht krijgt op de verlangde inspanningen enerzijds en de te verwachten resultaten anderzijds.
- II Het *praktische werkboek* is ontworpen voor de projectleider en leden van de projectgroep die tot taak krijgen om het opvangbeleid daadwerkelijk te ontwikkelen. In dit deel wordt uitvoerig ingegaan op de drie fasen van het ontwikkelproces: de voorbereidende fase, de fase waarin de projectgroep van start gaat en de fase waarin de opvangmodellen worden uitgewerkt². Per fase krijgen de gebruikers het volgende pakket aangereikt:
 - Doel van de fase, uitleg van begrippen en algemene toelichting, die nodig is om de fase te doorlopen.
 - Proces- en methodiekbeschrijving:
 - op welke manier kan het doel bereikt worden;
 - welke knelpunten komen er in de praktijk voor;
 - welke tips zijn er.
 - Instrumenten, checklists en opdrachten, waar duidelijk bij staat aangegeven:
 - voor wie deze hulpmiddelen zijn bedoeld;
 - wanneer ze toegepast kunnen worden;
 - welk resultaat dit oplevert.

1 Voor een handleiding over preventiebeleid wordt verwezen naar de Sdu-uitgave 'Handleiding Preventie van agressie en geweld op de werkplek', ISBN 90 12 08712 0.

2 Voor de volledigheid wordt er ook kort aandacht besteed aan de implementatie en evaluatie van het ontwikkelde beleid (fase IV en V). De nadruk ligt in de handleiding echter op het **ontwikkelen** van opvangbeleid.

De instrumenten, checklists en opdrachten zijn in de bijlagen te vinden. Ze zijn allen ontwikkeld en uitgetest in de praktijk en hebben daar hun nut reeds bewezen. Het werkboek vormt 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.

Het resultaat van het doorlopen van de verschillende fasen is:

- een opvangbeleid op maat;
- draagvlak voor het opvangbeleid binnen de organisatie.

De handleiding heeft alleen betrekking op opvang na agressie, geweld en seksuele

intimidatie *door externe daders*³, zoals klanten, cliënten, patiënten, bezoekers en dergelijke. Dit betekent dat *niet* besproken wordt hoe opvang na interne incidenten, die voorvallen *tussen collega's onderling*, georganiseerd kan worden. In plaats van te spreken over 'agressie, geweld en seksuele intimidatie door klanten, cliënten, patiënten en bezoekers' wordt korthedshalve meestal gesproken over 'agressie door klanten'.

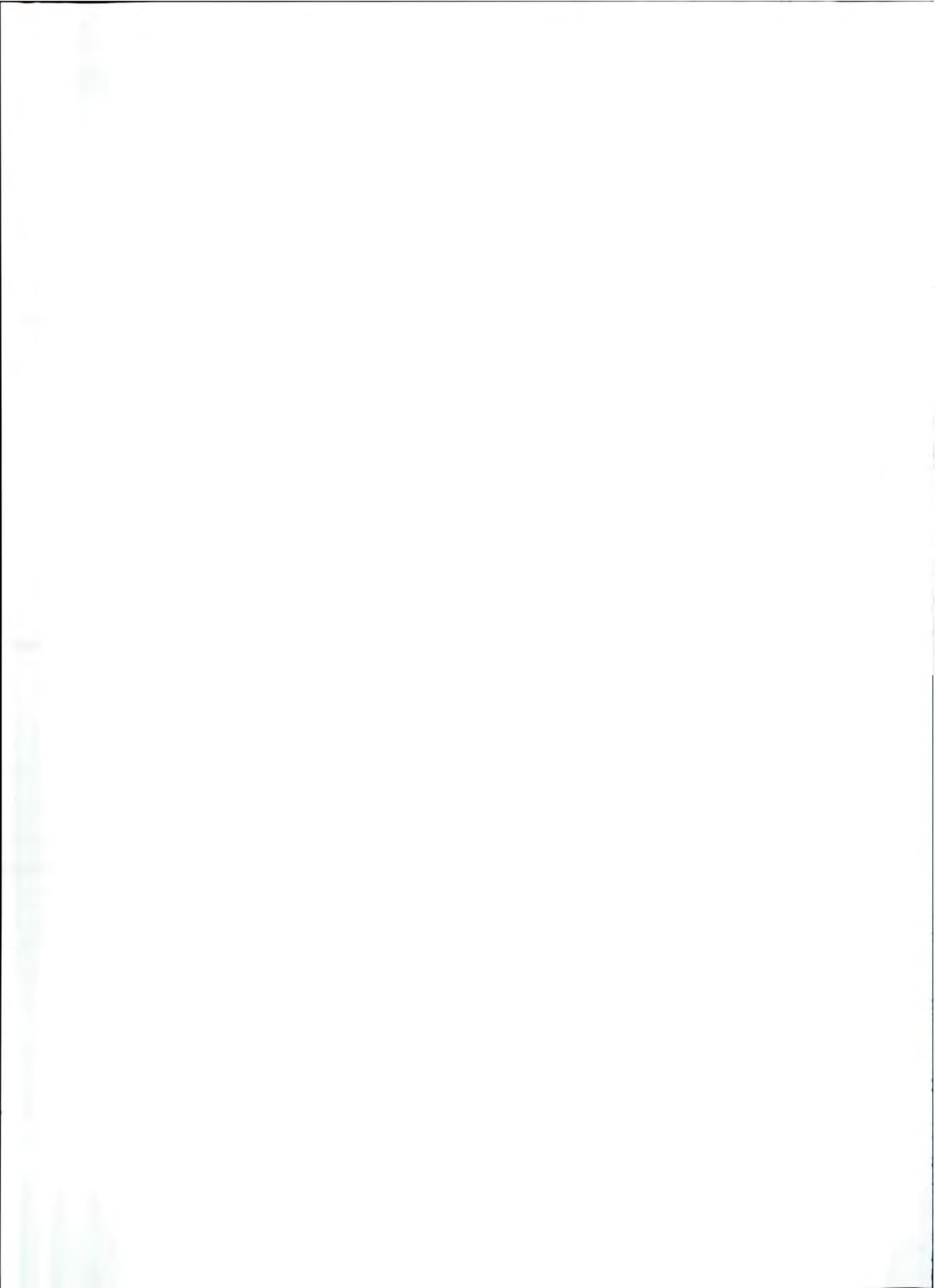
De handleiding is bedoeld voor zowel bedrijven als non-profit instellingen. In de tekst wordt meestal de neutrale term 'organisaties' gehanteerd.

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

DEEL I

Algemene toelichting

Voor directie, managementteam en projectleider



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, kosten rond arbeidsongeschiktheid en/of zoeken van een andere baan;
- de mogelijke malus;
- werving, selectie, opleiding en inwerken van nieuw personeel.

Deze 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 'loont' zowel voor het bedrijf als voor de getroffen werknemers om te investeren 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. De werkgever is wettelijk verplicht werknemers zoveel mogelijk te beschermen tegen nadelige gevolgen van seksuele intimidatie, agressie en geweld rond 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 de opvang en begeleiding van getroffen werknemers en wel binnen een raamwerk van opvangbeleid.

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 wordt verstaan onder opvang, begeleiding en opvangmodellen.

1.2 Agressie, geweld en seksuele intimidatie: definiëring

Wettelijke definities

De Arbwet hanteert een eigen beschrijving van agressie, geweld en seksuele intimidatie. Deze beschrijving⁴ luidt als volgt:

'Seksuele intimidatie: 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 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'.*

'Agressie en geweld: voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen, onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid'.

Deze juridische omschrijvingen zijn in de praktijk nader uitgewerkt aan de hand van praktijkvoorbeelden. Deze praktische omschrijvingen zijn beter te gebruiken als richtlijn voor het 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;
- 'overlast' in de omgeving van de instelling (waardoor medewerkers zich onveilig voelen): bijvoorbeeld (straat)prostitutie, koffieshops, handel in softdrugs, heling, seksshops enzovoort.

⁴ Zie artikel 3, lid 2. Deze beschrijving komt overeen met die in artikel 1, lid e en f van de Arbeidsomstandighedenwet 1998. Deze wet zal in de tweede helft van 1999 in werking treden.

Deze opsomming geeft een indruk van incidenten waarmee een werknemer kan worden geconfronteerd. Bedacht moet echter worden dat de persoonlijke beleving van de betrokken werknemer en de eigen normen en waarden doorslaggevend zijn bij de bepaling of er al dan niet sprake is van een agressief incident. Het is nooit helemaal objectief vast te stellen welke situaties als agressief of bedreigend worden ervaren door werknemers, aangezien dit mede afhangt van subjectieve factoren. Terwijl bij de één schelden van een klant 'langs de rug afglijdt', kan een ander daar behoorlijk ontdaan van zijn. De beleving van de werknemer moet daarom centraal staan.

1.3 Nadere omschrijving opvang en begeleiding

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

Opvang is 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 en gedachten, het versterken van het steunsysteem en het daadwerkelijk bieden van steun en begrip.

Begeleiding is het verlenen van materiële zorg en praktische ondersteuning van de slachtoffers. Onder begeleiding wordt hier verstaan het in praktische zin bijstaan van getroffenen bij zaken als het doen van aangifte en bezoek aan huisarts/ ziekenhuis 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 is⁵. Daarom is het van belang dat organisaties niet alleen een opvanghandboek ontwikkelen, waarin beschreven staat hoe de opvang in de organisatie precies is geregeld, maar ook een begeleidingshandboek. In deel II van deze handleiding, het werkboek, zal hier dan ook expliciet aandacht aan worden besteed.

1.4 De opvangmodellen

Elke organisatie dient te bepalen 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 enzovoort.

Het verdient aanbeveling om voor de verschillende typen incidenten andere opvangprocedures te ontwikkelen. Dit mondt uit in drie opvangmodellen.

Een opvangmodel voor lichte incidenten

Lichte incidenten behoeven niet meteen een 'stevige' reactie in de opvangsfeer. Er kan worden volstaan met een melding van het gebeurde en collegiale steun. Wel is het raadzaam lichte incidenten op het werk regelmatig te bespreken. Lichte incidenten komen namelijk meestal zo vaak voor dat een medewerker daarvan 'volloopt'. Een goede methode ter voorkoming van dat 'vollopen' is het bespreken van incidenten tijdens het werkoverleg. Dit wordt ook wel Teamgericht Werkoverleg over Agressie en Schokkende gebeurtenissen

■ Victims in the criminal justice system, Joanna Shapland, John Willmore and Peter Duff, 1985, Gower Publishing Company Limited.

TWAS⁶ genoemd. Via deze vorm van werkoverleg wordt aandacht besteed aan het verstevigen van collegiale opvang en veiliger werken. De voorzitter maakt de belevingen van door incidenten getroffen medewerkers in een team bespreekbaar en hanteert daarbij twee verschillende gespreksprotocollen.

De manager óf de door de manager gemandateerde gespreksleider die het werkoverleg aanstuurt, kijkt eenmaal per week of maand de meldingen na en bespreekt deze met het team. Met het bespreken worden verschillende doelen gediend:

- Betrokkenen kunnen hun ervaring delen met collega's en hun emoties omtrent het incident ventileren ('stoom afblazen'). Zo 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 voorzitter voorlichting geven omtrent mogelijke lichamelijk en/of psychische reacties maar ook over nadelige reacties van derden (bijvoorbeeld, 'kop op, dit hoort erbij').
- Door het delen van de ervaringen kan een team/ organisatie 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. Dit opvangmodel bestaat uit drie gesprekken: direct na het incident, circa vijf dagen na het incident en circa 4-6 weken na het incident. De opvang kan individueel of groepsgewijs plaatsvinden, afhankelijk van het soort incident en het aantal betrokkenen.

De opvangsgesprekken helpen de getroffen persoon de gebeurtenis emotioneel te verwerken. Bovendien wordt nagegaan of doorverwijzen naar professionele hulpverlening noodzakelijk is.

Een opvangmodel voor extreme incidenten

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 gaan.

Welk opvangmodel of welke opvangmodellen het meest geëigend zijn voor een organisatie, hangt onder meer af van:

- de aard en omvang van de incidenten;
- de mening van de betrokken werknemers over de ernst van de problematiek;
- de visie van personeel en management op de geschiktheid van de verschillende vormen van opvang;
- de haalbaarheid (financieel en menselijk) van de verschillende opvangmodellen.

In deel II van de handleiding, het werkboek, wordt nader beschreven hoe binnen een organisatie gekomen kan worden tot een gefundeerde selectie van één of meer opvangmodellen.

6 Over Teamgericht Werkoverleg over Agressie en Schokkende gebeurtenissen kan bij STEINMETZ Advies en Opleiding informatie worden ingewonnen.

2 Het ontwikkelen van opvangbeleid

2.1 Werkwijze en taakverdeling

De *directie en/of het management(team)* heeft de volgende taken:

- vaststellen dat de organisatie op dit gebied een probleem heeft (globale probleem-analyse);
- besluiten dat daar iets aan gedaan moet worden en wel door middel van het uitwerken en invoeren van één of meer opvangmodellen;
- formuleren van een 'intentieverklaring' (= formuleren van de motieven om medewerkers opvang, begeleiding en nazorg aan te bieden).
- instellen van een projectgroep en/of inhuren van externe deskundigen die tot taak krijgen om opvangbeleid te ontwikkelen;
- creëren van de randvoorwaarden die nodig zijn om de taak om opvangbeleid te ontwikkelen tot een goed einde te brengen (helder omschrijven van de opdracht aan de projectgroep, regelen van benodigde bevoegdheden, tijd, middelen en budget).

Daarna gaat alles in principe 'vanzelf' mits de projectgroep de handleiding volgt.

Om er voor te zorgen dat het nieuw te ontwikkelen opvangbeleid goed aansluit bij de eigen organisatie, zijn de volgende condities vereist:

- het opvangbeleid moet maatwerk zijn;
- het opvangbeleid moet voldoende draagvlak binnen de organisatie hebben.

Het management kan deze condities niet alleen realiseren en stelt daarom een *projectgroep Opvang* in met een nauwkeurig omschreven opdracht. Door de aanwijzingen uit deze handleiding op te volgen⁷, bereikt de projectgroep de meest gunstige condities die tot maatwerk en draagvlak leiden.

De 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 externen⁸. Indien een organisatie hier toch de voorkeur aan geeft, kan volstaan worden met het lezen van de informatie uit fase I (Voorbereiding) van het werkboek. De informatie en instrumenten uit de fasen II tot en met V 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.

Externe deskundigen kunnen overigens niet alleen bij het ontwikkelen van het opvangbeleid organisaties bijstaan, maar ook ingezet worden bij de implementatie en evaluatie van het opvangbeleid. Al met al kunnen externe deskundigen onder meer de volgende taken verrichten:

- het verstrekken van beleidsadvies aan het management;
- het begeleiden van de projectgroep bij het ontwikkelen van opvangbeleid;
- het voorlichten van personeel;
- het verzorgen van de opvang aan getroffen werknemers;
- het trainen van personeel in collegiale opvang.

Een overzicht van het aanbod van circa vijftig deskundige organisaties is te vinden op de bijgevoegde diskette 'Deskundigenbestand Opvang'.

7 Sommige organisaties komen in de verleiding om bij verschillende (verwante) organisaties opvangdraaiboeken e.d. te verzamelen om die vervolgens aan te passen en te bewerken voor de eigen organisatie. De ervaring leert dat uiteindelijk al het werk echter opnieuw moet worden gedaan, omdat geen rekening is gehouden met de specifieke kenmerken van de eigen organisatie. Bovendien is er op die manier geen draagvlak gecreëerd.

8 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.

2.2 Overzicht van het ontwikkeltraject

De vraag is dus hoe een organisatie opvangbeleid op maat kan ontwikkelen en ondertussen ook draagvlak kan creëren voor dit beleid. Deel II van 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 gesteund worden door verschillende instrumenten. Schema 1 geeft een overzicht van het totale ontwikkeltraject.

fase I	voorbereiding	d r a a g v l a k c r e ë r e n
stap 1	– maken (globale) probleemanalyse	
stap 2	– formuleren intentieverklaring	
stap 3	– instellen projectgroep en/of inhuren externe deskundigen	
stap 4	– werven en selecteren projectleider en leden projectgroep	
stap 5	– schrijven concept projectplan	
fase II	startfase projectgroep	
stap 1	– inwerken en voorlichten leden projectgroep	
stap 2	– beslissen welke opvangmodellen uitgewerkt zullen worden	
stap 3	– schrijven (voorlopig) beleidsplan	
stap 4	– ontwerpen en gefaseerd uitvoeren communicatieplan	
fase III	uitwerking opvangmodellen	
stap 1	– ontwikkelen draaiboek voor opvang via het werkoverleg (TWAS-model) en/of	
stap 2	– ontwikkelen draaiboek voor het drie-gesprekken model en/of	
stap 3	– ontwikkelen draaiboek voor het calamiteitenmodel	
stap 4	– schrijven definitief beleidsplan	
stap 5	– schrijven werkplan voor de implementatie en evaluatie van het beleid	
fase IV	implementatie	
stap 1	– instellen implementatiegroep	
stap 2	– gefaseerd invoeren van het opvangbeleid	
stap 3	– opleiden relevante personen	
stap 4	– uitvoeren 'vang de vanger'	
fase V	evaluatie	
stap 1	– uitvoeren effectevaluatie	
stap 2	– uitvoeren procesevaluatie	

Schema 1 Stappenplan voor het projectmatig ontwikkelen van opvangbeleid

De handleiding heeft in principe betrekking op het ontwikkelen van opvangbeleid. Toch wordt in het werkboek ook kort aandacht besteed aan de implementatie en evaluatie van het ontwikkelde beleid, om te voorkomen dat bepaalde belangrijke zaken vergeten worden in de implementatie- en evaluatiefase.

In de volgende paragraaf wordt voor de directie en het management kort samengevat welke activiteiten in de verschillende fasen ondernomen moeten worden om tot een opvangbeleid met bijbehorende draaiboeken en procedures te komen. In het werkboek is een meer gedetailleerde beschrijving te vinden.

2.3 Te verrichten activiteiten en resultaten per ontwikkelfase

2.3.1 Fase I Voorbereiding

Fase I	Voorbereiding
<ul style="list-style-type: none"> o o o o o 	<ul style="list-style-type: none"> – maken (globale) probleemanalyse – formuleren intentieverklaring – instellen projectgroep en/of inhuren externe deskundigen – werven en selecteren – schrijven projectplan
Fase II	Startfase projectgroep
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
Fase IV	Implementatie
Fase V	Evaluatie

In de voorbereidende fase worden de volgende activiteiten ontplooid:

- Het opstellen van een globale *probleemanalyse*, ofwel 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?
- Op grond van deze analyse worden er prioriteiten geformuleerd. Na welk type incidenten is opvang een 'must' en na welke incidenten is opvang minder urgent of zelfs niet nodig? Op grond van deze prioriteitstelling dient een *intentieverklaring* opgesteld te worden, waarin helder beschreven wordt welk doel de organisatie zichzelf stelt met betrekking tot opvang.
- Vervolgens wordt vastgelegd 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 externe *deskundigen*?
- Nadat is besloten tot het instellen van een projectgroep Opvang start het *werven en selecteren* van projectgroepleden en een projectleider. De projectgroep kan daarbij ondersteund worden door een externe deskundige, die dan ook geselecteerd en ingehuurd moet worden.

- De in te stellen projectgroep krijgt van het management of de directie een duidelijke opdracht. Deze opdracht wordt, samen met randvoorwaarden als ter beschikking staande bevoegdheden, tijd, budgetten en middelen, in een *voorlopig projectplan* vastgelegd. Indien gekozen is voor totale uitbesteding van het ontwikkelproces, moet er een contract worden opgesteld waarin de doelen, prestatie-eisen en opbrengsten zijn vastgelegd.

Deze activiteiten leiden tot de volgende resultaten:

- er is een (globale) probleemanalyse gemaakt;
- er is een intentieverklaring geformuleerd;
- er is een projectleider aangesteld, een projectgroep Opvang samengesteld en/of een externe deskundige geselecteerd;
- er is een voorlopig projectplan opgesteld waarin ook de randvoorwaarden (ter beschikking staande bevoegdheden, tijd, geld, middelen) staan omschreven en/of er is een contract opgesteld voor de externe deskundige.

Indien men besluit het ontwikkeltraject geheel uit te besteden aan een externe deskundige, dan kan de rest van de handleiding ongelezen worden gelaten. Deze optie verdient echter niet de voorkeur.

2.3.2 Fase II Start projectgroep

Fase I	Voorbereiding
Fase II	Startfase projectgroep
o o o o	<ul style="list-style-type: none"> – <i>inwerken en voorlichten leden projectgroep</i> – <i>beslissen welke opvangmodellen uitgewerkt zullen worden</i> – <i>schrijven (voorlopig) beleidsplan</i> – <i>ontwerpen en gefaseerd uitvoeren communicatieplan</i>
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
Fase IV	Implementatie
Fase V	Evaluatie

In de startfase van de projectgroep zijn de volgende activiteiten gepland:

- *Inwerken* van de net benoemde leden van de projectgroep (bespreken van de opdracht, het voorlopig projectplan, de intentieverklaring en de globale probleemanalyse);
- *Voorlichting* geven over de verschillende opvangmodellen en de bijbehorende beleidskeuzes die in het kader van het ontwikkelen van opvangbeleid genomen moeten worden.

Na deze inwerkactiviteiten neemt het uitwerken van de eigenlijke opdracht van de projectgroep een aanvang. Soms is de projectopdracht, zoals geformuleerd in het projectplan, globaal geformuleerd in de trant van 'doel van de projectgroep opvang is om opvangprocedures te ontwikkelen'. In dat geval dienen eerst de volgende activiteiten te worden ontplooid:

- Het nader aanscherpen van de projectopdracht
Dit betekent dat de in de voorbereidende fase uitgevoerde globale probleemanalyse nog eens nader onder de loep genomen moet worden en dat men – na een goede afweging – moet *beslissen welke opvangmodellen* het beste passen bij de organisatie, zodat het alle partijen helder is welke modellen de projectgroep wel en welke (nog) niet nader gaat uitwerken.
- Het vastleggen van deze beleidskeuzes in een voorlopige *beleidsplan*.

Draagvlak is voor het te ontwikkelen opvangbeleid essentieel. Al in de startfase moet daar aandacht aan worden besteed. Draagvlak ontstaat door:

- Zoveel mogelijk medewerkers uit de organisatie:
 - op de hoogte te houden van de werkzaamheden van de projectgroep;
 - regelmatig bij activiteiten te betrekken.
- Heldere afspraken te maken over terugkoppeling naar het management en/of de directie van de organisatie.
- Na te gaan wie (externe instanties en personen) op de hoogte moeten worden gesteld van de activiteiten van de projectgroep.
- De interne en externe communicatie structureel aan te pakken. Het creëren van draagvlak verdient namelijk gedurende het gehele ontwikkeltraject aandacht. Direct na de start van de projectgroep wordt er daarom gewerkt aan het ontwikkelen en gefaseerd uitvoeren van een *communicatieplan*.

Deze activiteiten leiden tot de volgende resultaten:

- De leden van de projectgroep zijn ingewerkt en voorgelicht over de verschillende opvangmodellen.
- Er is besloten welke opvangmodellen door de projectgroep nader uitgewerkt worden en welke (nog) niet en de bijbehorende beleidskeuzes zijn vastgelegd in een voorlopig beleidsplan.
- Er is een intern en extern communicatieplan opgesteld en de eerste communicatieactiviteiten hebben plaatsgevonden.
- De projectgroep én de achterban weten welke activiteiten er worden ondernomen en er ligt een plan om structureel te werken aan een draagvlak voor het te ontwikkelen opvangbeleid gedurende het gehele traject.

Na deze voorbereidende activiteiten kan de projectgroep aan het echte werk beginnen: het uitvoeren van de inmiddels concreter geformuleerde opdracht.

2.3.3 Fase III Uitwerken opvangmodellen

Fase I	Voorbereiding
Fase II	Startfase projectgroep
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
o o o o o	<ul style="list-style-type: none"> – ontwikkelen draaiboek voor opvang via het werkoverleg (TWAS-model) en/of – ontwikkelen draaiboek voor het drie-gesprekkenmodel en/of – ontwikkelen draaiboek voor het calamiteitenmodel – schrijven definitief beleidsplan – schrijven werkplan voor implementatie en evaluatie
Fase IV	Implementatie
Fase V	Evaluatie

In deze uitwerkingsfase moeten procedures worden ontwikkeld voor:

- melding/alarmering van incidenten;
- opvang van getroffen werknemers;
- begeleiding van getroffen werknemers⁹.

Deze procedures worden vastgelegd in *draaiboeken*.

In deel II van de handleiding, het werkboek en de bijlagen zijn instructies, instrumenten, opdrachten en checklists te vinden die gebruikt kunnen worden bij het ontwikkelen van deze draaiboeken. Per opvangmodel wordt de volgende informatie verschaft:

- een korte uitleg van de procedurele onderdelen van het opvangmodel;
- een overzicht van de producten die door de projectgroep ontwikkeld moeten worden ter uitwerking van het opvangmodel;
- instructies voor de projectleider hoe de projectgroep in goede banen geleid kan worden bij het ontwikkelen van deze producten;
- aanwijzingen voor hoe en wanneer de verschillende instrumenten, opdrachten en checklists uit de bijlagen gebruikt kunnen worden in dit ontwikkelproces.

Uiteraard hoeven de instructies van een opvangmodel alleen gelezen en uitgevoerd te worden als de projectgroep is opgedragen om dat betreffende opvangmodel uit te werken. Als bijvoorbeeld de projectopdracht luidt om het drie-gesprekkenmodel nader uit te werken, kunnen de passages over het werkoverlegmodel en het calamiteitenmodel dus ongelezen worden gelaten.

De gemaakte beleidskeuzes dienen vastgelegd te worden in het *beleidsplan*, dat aan het eind van deze uitwerkingsfase definitief wordt vastgesteld.

⁹ Indien er sprake is van ernstige incidenten of calamiteiten.

De wijze waarop de draaiboeken in de organisatie worden geïmplementeerd en geëvalueerd, dient vastgelegd te worden in een *werkplan*. In het werkplan kunnen drie fasen worden onderscheiden:

- voorbereiden van de implementatie;
- invoeren van het opvangbeleid en
- nazorg en evaluatie.

Verder dient in het werkplan aangegeven te worden welk beslag het invoeren van het opvangbeleid legt op tijd, middelen en geld van de organisatie. Ook moet vastgesteld worden welke rol de projectcoördinator en de projectgroep spelen bij (het bewaken van) de implementatie en evaluatie.

De uitwerkingsfase wordt afgesloten met de volgende producten:

- de relevante procedures en draaiboeken zijn vastgesteld;
- er is een definitief beleidsplan 'Opvang en begeleiding';
- er is een werkplan waarin staat opgesomd welke activiteiten nodig zijn voor het implementeren en evalueren van het ontwikkelde opvangbeleid;
- er is vastgelegd welke rol de projectcoördinator en de projectgroep verder spelen bij het implementeren en evalueren van het ontwikkelde opvangbeleid.

2.3.4 Fase IV/V Implementeren en evalueren van het opvangbeleid

Fase I	Voorbereiding
Fase II	Startfase projectgroep
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
Fase IV	Implementatie
o	– instellen implementatiegroep
o	– gefaseerd invoeren van het opvangbeleid
o	– opleiden relevante personen
o	– uitvoeren 'vang de vanger'
Fase V	Evaluatie
o	– uitvoeren effectevaluatie
o	– uitvoeren procesevaluatie

In de uitwerkingsfase is een uitgebreid werkplan gemaakt voor de implementatie en evaluatie van de opvang en begeleiding. Afhankelijk van de grootte van de organisatie kan de *uitvoering van dit werkplan* in handen worden gelegd van de volgende partijen:

- een deel van het management;
- een implementatiegroep.

Bij een relatief kleine organisatie moet de uitvoering in handen worden gelegd van minimaal twee managers die worden gesteund door een logistiek/ administratief apparaat.

Bij grote organisaties echter is het verstandiger een implementatiegroep in te stellen. Het is niet zonder meer logisch dat de implementatiegroep bestaat uit leden van de projectgroep Opvang. Bij het implementeren zijn namelijk andere vaardigheden van belang dan bij ontwikkelen van nieuw beleid. Bij het ontwikkelen van beleid zijn vooral creativiteit en communicatieve vaardigheden van belang. Bij het implementeren gaat het meer om organisatorisch talent en efficiëntie teneinde het nieuwe beleid met inzet van een beperkte hoeveelheid middelen, tijd en geld te kunnen realiseren.

Indien de organisatie heeft besloten om de opvang en begeleiding te laten verzorgen door het eigen personeel, dan zal *bijvorming* noodzakelijk zijn. In de implementatiefase moeten dan offertes worden aangevraagd voor relevante trainingen. In de uitwerkingsfase was in dat geval een programma van eisen opgesteld, waaraan zo'n personeelstraining zou moeten voldoen. Deze eisen vormen de basis waarop de aangevraagde offertes beoordeeld moeten worden.

Om te voorkomen dat opvangsers emotioneel te zeer belast worden met de belevingen van de getroffen medewerkers, dient er regelmatig aandacht te worden besteed aan de emoties en gedachten van de opvangsers. Hiervoor moet een '*vang-de-vangers-plan*' worden ontwikkeld en uitgevoerd.

Tot slot moet de laatste fase worden voorbereid, waarin het nieuwe, ingevoerde, beleid geëvalueerd zal worden. Er dient onderzoek te worden gedaan naar:

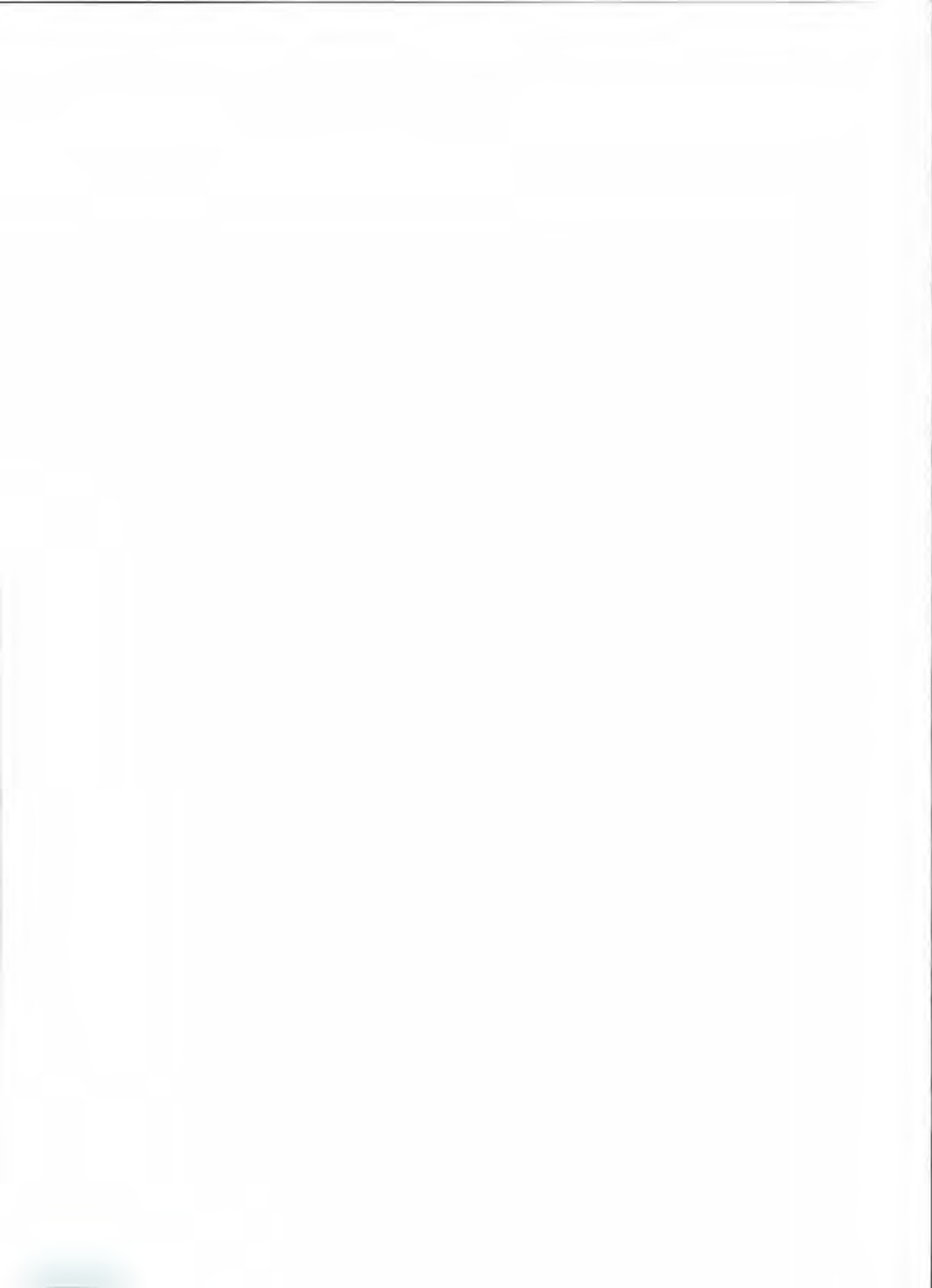
- De effecten die het opvangbeleid oplevert (*effectevaluatie*).
De organisatie is begonnen met opvang, omdat daarmee een aantal doelen en resultaten beoogd werden. De organisatie moet dan ook bereid zijn deze kritisch te toetsen. Dat lukt overigens alleen als deze doelen, opbrengsten en prestatie-eisen voldoen aan de zogenoemde SMART-indicatoren (Specifiek, Meetbaar, Aantrekkelijk, Realistisch en Tijdgebonden). Daar moet dus in de voorbereidende fase op gelet worden.
- De wijze waarop de uitvoering van het opvangbeleid verloopt (*procesevaluatie*).

Bedacht moet worden dat ook Rome niet op één dag is gebouwd. Wat goed gaat en wat niet moet regelmatig onderwerp van gesprek zijn bij de uitvoerders van het opvangbeleid. Dit kan na verloop van tijd leiden tot het bijstellen van de draaiboeken en de procedures.

DEEL II

Werkboek

Voor projectleider en leden van de projectgroep



FASE I Voorbereiding

■ Probleemanalyse

Fase I	Voorbereiding
o	– maken (globale) probleemanalyse
o	– formuleren intentieverklaring
o	– instellen projectgroep en/of inhuren externe deskundigen
o	– werven en selecteren
o	– schrijven projectplan
Fase II	Startfase projectgroep
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
Fase IV	Implementatie
Fase V	Evaluatie

De probleemanalyse dient antwoord te geven op de volgende vragen:

- Wat is globaal de aard en omvang van het agressie-probleem in de organisatie?
- Is er in de organisatie behoefte aan opvang na agressie?
- Welke vorm van opvang is voor de organisatie het meest geëigend?

Dat organisaties opvangbeleid moeten ontwikkelen staat buiten kijf. De vernieuwde Arbowet stelt dit immers verplicht. Om echter te kunnen bepalen welke vorm(en) van opvangbeleid voor de organisatie het meest geëigend zijn, is het van belang om een indruk te hebben van de mate waarin deze wettelijke eis gedragen wordt door de werkvloer en leeft binnen de organisatie.

Behoeft aan opvang na agressie hangt uiteraard samen met de aard en omvang van de agressie waar werknemers aan worden blootgesteld. Voor het maken van zo'n probleemanalyse kan gebruik gemaakt worden van het instrument DP-RIS dat beschreven wordt in de handleiding voor het ontwikkelen van preventie¹⁰. De behoefte aan opvang na agressie hangt ook samen met de omvang van de gevolgen¹¹ 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.

¹⁰ Deze handleiding wordt ook uitgegeven door de Sdu uitgeverij onder 'Handleiding Preventie van agressie en geweld op de werkplek', ISBN 90 12 08712 0.

¹¹ Zie voor een overzicht van mogelijke gevolgen voor zowel de getroffen werknemer als de organisatie paragraaf 1.1 'De noodzaak van een opvangbeleid' uit deel I van deze handleiding.

Inventarisatie van**signalen binnen filiaal****Noord van Super 2000****voor inschatting behoefte****aan opvang na agressie****en geweld**

- 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 opvang via het werkoverleg toegepast te worden;
- indien werknemers door ernstige incidenten zijn getroffen, is het drie-gesprekkenmodel het meest geëigend;
- indien er sprake is van zeer ernstige incidenten, is het calamiteitenmodel op zijn plaats.

In principe kan een organisatie besluiten om alle drie de opvangmodellen nader uit te werken en te implementeren. In de praktijk is het echter in het algemeen te tijdrovend en duur om deze modellen allemaal tegelijk te ontwikkelen en is dit ook niet altijd nodig. 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:

- er moet inzicht worden verkregen in *welk type agressie-incidenten* plaatsvinden in de organisatie;
- 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;
- nagegaan moet worden *hoe vaak* deze incidenten in de organisatie voorkomen.

Deze informatie kan worden achterhaald door:

- deze onderwerpen in de bestaande overleggen (werkoverleg managementoverleg, ondernemingsraad, Veiligheid-, Gezondheids- en Welzijnscommissie) te bespreken;
- sleutelpersonen binnen de organisatie hierover te interviewen;
- een literatuurstudie te verrichten en informatie in te winnen bij vergelijkbare organisaties die reeds een opvangbeleid hebben opgezet en bij andere deskundigen;
- eventueel beschikbare registratiegegevens en meldingen te analyseren;
- een enquête te houden.

Het is weliswaar prettig als de betreffende informatie zo volledig mogelijk is, maar niet altijd noodzakelijk. In dit stadium kan vaak met globalere indicaties en minder volledige overzichten worden gewerkt. Het gaat erom in hoofdlijnen te kunnen beoordelen welke incidenten veel ellende voor de werknemers veroorzaken qua ernst en omvang en welke niet of minder.

De keuze voor een opvangmodel dient niet alleen gebaseerd te worden op cijfers en indicaties over de aard en omvang van (de gevolgen van) agressie. Bij de werknemers moet nagegaan worden of de hierop gebaseerde prioriteitstelling wel overeenkomt met hun behoefte aan opvang. Dit kan bijvoorbeeld geschieden door het onderwerp op de agenda van de verschillende werkoverleggen te zetten of door een enquête te houden. Dit kan ook door de werknemers voor te lichten over de verschillende vormen van opvang en hun te vragen naar hun mening over de gepresenteerde modellen.

Voorlichting over opvang

in Sportcomplex

'Snel en Fit'

Tijdens de laatste OR-vergadering is signaleerd dat personeelsleden van het sportcomplex in toenemende mate met agressie worden geconfronteerd. De oorzaak hiervan lijkt te liggen in de hoogte van het entreegeld. Een deel van de buurtbewoners heeft dat geld niet of is niet bereid dit te betalen. Toch willen zij gebruik maken van de sporthal. Dit blijkt met de nodige agressie gepaard te gaan. De directie van het sportcomplex heeft daarom besloten om niet alleen het reeds bestaande beleid ter voorkoming van agressie aan te scherpen, maar ook opvangbeleid te ontwikkelen voor personeelsleden.

Nu zijn er verschillende manieren om de opvang te organiseren. De directie is benieuwd welke wijze van opvang de voorkeur heeft van het personeel zelf. Met het oog hierop is adviesbureau De Vries, Winters en Partners uitgenodigd om voorlichting te geven over de verschillende opvangmodellen.

Deze voorlichtingsmiddag, waarbij deelnemers uitgenodigd worden om actief deel te nemen aan de discussie, vindt plaats op woensdag 10 mei a.s. van 14.00 tot 17.00 uur. Het programma ziet er als volgt uit:

- 1 **Opening**
Onze directeur, dhr. Slotboom, legt uit wat het doel van de bijeenkomst is.
- 2 **Uitwisselen van ervaringen met agressie**
In kleine groepen van ongeveer 7 personen worden de eigen ervaringen met agressie-incidenten besproken. De deelnemers kunnen intekenen op twee soorten groepen: groepen waarin lichte en groepen waarin ernstige agressie-incidenten worden besproken. De werkgroepen worden begeleid door externe gespreksleiders.
- 3 **Voorlichting over de opvangmodellen**
De werkgroepen 'lichte incidenten' krijgen voorlichting over hoe opvang via het werkoverleg er uitziet en de groepen 'ernstige incidenten' krijgen uitleg over het 'drie-gesprekkenmodel'. Bij de voorlichting wordt gebruik gemaakt van bestaand video materiaal¹². Na de voorlichting wordt besproken in hoeverre het model aansluit bij de eigen ervaringen en wensen.
- 4 **Plenaire discussie**
Over de in de werkgroepen gehouden discussies wordt plenair gerapporteerd. Vervolgens krijgen de deelnemers de kans zich uit te spreken over de voor- en nadelen van de verschillende opvangmodellen.
Het belooft een boeiende en nuttige middag te worden. Grijp daarom de kans om mee te praten en mee te denken over de manier waarop werknemers in het sportcomplex opgevangen zouden moeten worden. Komt allen!

¹²Deze video's zijn verkrijgbaar bij STEINMETZ Advies en Opleiding.

Het is overigens mogelijk om pas in een later stadium prioriteiten te stellen. De in te stellen projectgroep Opvang krijgt in dat geval de open opdracht om opvangbeleid te ontwikkelen terwijl van te voren nog niet is 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 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' 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 buiten wordt gehangen.
Aandacht voor agressie kan leiden tot imagoverslechtering van de organisatie, 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 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.

Het is dus mogelijk om in de voorbereidende fase nog geen keuze te maken voor de vorm van de opvang, maar dit over te laten aan de projectgroep.

2 Intentieverklaring

Fase I	Vorbereiding
✓ ○ ○ ○ ○	<ul style="list-style-type: none"> – maken (globale) probleemanalyse – formuleren intentieverklaring – instellen projectgroep en/of inhuren externe deskundigen – werven en selecteren – schrijven projectplan
Fase II	Startfase projectgroep
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
Fase IV	Implementatie
Fase V	Evaluatie

De directie dient de wil om opvang te verzorgen aan werknemers na agressie tot uitdrukking te brengen in een intentieverklaring of missie¹³. 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 'machocultuur' heerst. De intentieverklaring is zo een belangrijk psychologisch en tactisch middel om de organisatie in zijn geheel 'mee te krijgen'.

Inhoud

In een intentieverklaring 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 dient men aan te geven op welke wijze men dit opvangbeleid vorm wil gaan geven.

Wanneer bovendien in de intentieverklaring 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 werkt goed als de kern van de intentieverklaring wordt samengevat in een 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.

¹³ Het kan (regelmatig) voorkomen dat een organisatie niet alleen een opvangbeleid op het gebied van agressie wil ontwikkelen, maar ook (tegelijktijdig) een preventiebeleid. In dat geval kan zowel de wil om agressie te voorkomen als de wil om opvang na agressie te verzorgen in een gezamenlijke intentieverklaring tot uitdrukking worden gebracht.

**Intentieverklaring voor 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

Fase I	Vorbereiding
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - maken (globale) probleemanalyse - formuleren intentieverklaring - instellen projectgroep en/of inhuren externe deskundigen - werven en selecteren - schrijven projectplan
Fase II	Startfase projectgroep
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
Fase IV	Implementatie
Fase V	Evaluatie

Een organisatie kan drie wegen bewandelen om opvangbeleid te ontwikkelen:

- 1 De organisatie kan geheel zelfstandig 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 de projectgroep Opvang 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 het gehele ontwikkeltraject uit besteden aan een externe deskundige.

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 lid van de projectgroep 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 'trekkers' 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 zwakte 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;
- bevoegdheden krijgt toebedeeld.

Uiteraard kosten de vergaderingen en uitvoerende werkzaamheden van de werkgroep de leden van een werkgroep de nodige werktijd. 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. Als indicatie voor de benodigde tijd kan aangehouden worden dat er voor een middelgrote organisatie van rond de honderd werknemers circa tien vergaderingen van drie uur en drie uur voorbereidingstijd per vergadering nodig zijn om opvangbeleid te ontwikkelen en de implementatie daarvan voor te bereiden. Als er uitgegaan wordt van acht werkgroepleden, betekent dit circa vierhonderdtachtig uur werktijd ofwel gemiddeld voor de hele organisatie in totaliteit ongeveer vijf uur per werknemer.

Inhuren externe deskundigen

Een organisatie kan ook het ontwikkelen van opvangbeleid geheel of deels uit 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. Het kost de eigen medewerkers van de organisatie dan nagenoeg geen tijd meer. Uiteraard kost het inhuren van deskundigen wel geld.

Een groot nadeel van dit uitbestedingsmodel is echter dat externe deskundigen de organisatie nooit zo goed kennen als de eigen werknemers, waardoor het opvangbeleid door externe deskundigen waarschijnlijk niet geheel op maat wordt gemaakt. Daarnaast is de kans groot dat er weinig draagvlak bestaat voor een beleid dat van buiten af aan de organisatie wordt opgelegd. Hierdoor wordt het risico vergroot dat er een 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 voor voldoende expertise te zorgen 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. Een voordeel van een externe begeleider is dat vreemde ogen vaak dwingen. Deze deskundige neemt echter geen taken of verantwoordelijkheden over van de projectgroep, maar heeft slechts tot opdracht om de 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

Fase I	Vorbereiding
✓ ✓ ✓ o o	<ul style="list-style-type: none"> – <i>maken (globale) probleemanalyse</i> – <i>formuleren intentieverklaring</i> – <i>instellen projectgroep en/of inhuren externe deskundigen</i> – <i>werven en selecteren</i> – <i>schrijven projectplan</i>
Fase II	<i>Startfase projectgroep</i>
Fase III	<i>Uitwerking opvangmodellen</i>
Fase IV	<i>Implementatie</i>
Fase V	<i>Evaluatie</i>

Werving en selectie van de leden van de projectgroep

Een evenwichtige samenstelling van de projectgroep is van belang. Door de projectgroep gevarieerd samen te stellen worden verschillende niveaus van de organisatie betrokken bij het opvangbeleid.

Elk lid van de projectgroep heeft zijn eigen expertise en kan vanuit zijn invalshoek een waardevolle bijdrage leveren aan het proces. Elk lid dient voldoende *communicatieve vaardigheden* te hebben. Verder moeten 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 'trekkers' nodig, die gedurende het proces de voortgang bewaken en gemotiveerd zijn om door te zetten. Opvang na agressie heeft soms een lage prioriteit bij medewerkers en leidinggevenden, doordat andere zaken veel aandacht vragen. Goede ervaringen zijn opgedaan met medewerkers van het bedrijfsmaatschappelijk werk als 'trekker' 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 'trekkers' blijken verder stagiaires van groot nut (mits zij voldoende tijd krijgen om zich voor dit onderwerp in te zetten).

Ten slotte is een *notulist* essentieel. Het is van belang dat helder vastgelegd wordt wat door de projectgroep bedacht en besloten wordt. In de startvergadering van de projectgroep dient dan ook het volgende geregeld te worden:

- Door wie en 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.

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 rondom agressie tegen werknemers binnen onze organisatie nader vorm te geven. Deze projectgroep Opvang in oprichting zal waarschijnlijk uit de volgende functionarissen gaan bestaan:

- een directielid;
- een leidinggevende (lijnmanager of 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 arbocoördinator 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 is informatie te vinden over het instrument Deskundigenbestand. De diskette met het Deskundigenbestand zelf treft u separaat achterin dit boek aan.



* Met dit pictogram wordt altijd naar een bijlage verwezen

5 Projectplan

Fase I	Vorbereiding
✓ ✓ ✓ ✓ o	<ul style="list-style-type: none"> – maken (globale) probleemanalyse – formuleren intentieverklaring – instellen projectgroep en/of inhuren externe deskundigen – werven en selecteren – schrijven projectplan
Fase II	Startfase projectgroep
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
Fase IV	Implementatie
Fase V	Evaluatie

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;
- bevoegdheden: wie mogen wat beslissen;
- tijdsplanning: wanneer worden welke stappen en acties ondernomen en wat is de begin- en einddatum van het project;
- kostencalculatie.

In de opgestelde intentieverklaring staat globaal geformuleerd welk doel de organisatie nastreeft met betrekking tot opvang. Deze intentieverklaring 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, evenals 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 in het projectplan slechts globaal geregeld dienen 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 dient dan ook al doende door de projectgroep nader aangescherpt en uitgewerkt te worden.

Onderdeel van het

projectplan van

ambulancedienst

Zuidoost

De Projectgroep Opvang na Schokkende Ervaringen (POSE) zal, om te voldoen aan haar opdracht, in de periode januari – november 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 opvang-ers;
- Ontwikkelen van een vang-de-vangersprocedure;
- Ontwikkelen en bijstellen van registratiesystemen.

Indien de organisatie overigens had besloten om opvangbeleid te laten ontwikkelen door een externe deskundige in plaats van door een projectgroep, 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 afgesproken te worden dat de externe deskundige een plan opstelt waarin helder staat vermeld welke resultaten binnen welke termijn van de externe instantie mogen worden verwacht, zodat het management de voortgang hiervan kan bewaken.



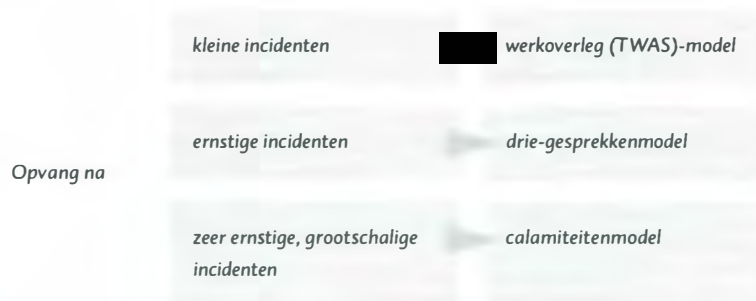
FASE II Start projectgroep

■ Kennisoverdracht over de opvangmodellen

Fase I	Voorbereiding
Fase II	Startfase projectgroep
o	– inwerken en voorlichten leden projectgroep
o	– beslissen welke opvangmodellen uitgewerkt zullen worden
o	– schrijven (voorlopig) beleidsplan
o	– ontwerpen en gefaseerd uitvoeren communicatieplan
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
Fase IV	Implementatie
Fase V	Evaluatie

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 zwakte. Bovendien is niet elke getroffen werknemer in staat om hulp te 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.

Schema 2 De opvangmodellen



De drie opvangmodellen worden in bijlage 2 uitgebreid beschreven. Deze kennis 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.

<p>Huiswerkopdracht voor de leden van de projectgroep om zich in te werken</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Lees aandachtig de informatie over de drie opvangmodellen door, die uitgedeeld is op de vergadering (kopie van bijlage 2). – Geef kort per opvangmodel aan: <ul style="list-style-type: none"> – in welke gevallen treedt het opvangmodel in werking? – voor wie is het opvangmodel bedoeld? – op welke manier worden de getroffen werknemers opgevangen? – door wie worden de getroffen werknemers opgevangen?
--	---

2 Selecteren opvangmodellen

Fase I	Vorbereiding
Fase II	Startfase projectgroep
<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – inwerken en voorlichten leden projectgroep – beslissen welke opvangmodellen uitgewerkt zullen worden – schrijven (voorlopig) beleidsplan – ontwerpen en gefaseerd uitvoeren communicatieplan
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
Fase IV	Implementatie
Fase V	Evaluatie

De projectgroep heeft als opdracht om opvangbeleid te ontwikkelen. Als eerste dient de projectgroep te besluiten 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 met welke incidenten de werknemers tijdens het werk te maken krijgen, hoe vaak dit ongeveer gebeurt en welke effecten dat heeft. Deze opdracht is te vinden in bijlage 3.

Voor andere activiteiten en opdrachten met betrekking tot de probleemanalyse wordt verder verwezen naar wat daarover in dit werkboek is vermeld in Fase I (Vorbereiding) onder 1 (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

Pas op dat de projectgroep niet 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 opvang op te leiden en/of in te huren en om eventuele andere benodigde voorwaarden te creëren?
- Krijgen de interne opvang medewerkers 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 werkoverlegmodel in te voeren in een organisatie met een sterke machocultuur.

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

Het is in het algemeen af te raden om de drie opvangmodellen tegelijkertijd te implementeren. Het is verstandiger om te werken met een *groeimodel*¹⁴. In de praktijk blijkt dat organisaties nogal eens geneigd zijn om eerst opvang na (zeer) zware incidenten aan te pakken¹⁵, 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.

14 Ook om eventuele weerstand tegen het project te verminderen.

15 Deze indeling in prioriteiten is echter geen 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.

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 ieder een duidelijk 'waar we het allemaal voor doen'.

*Inventarisatie van het**belang van opvang bij**politiebureau Meer en**Bos; projectgroep**Opvang*

- 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.

*Inventarisatie van**mogelijke risico's van**opvang bij politiebureau**Meer en Bos; projectgroep**Opvang*

- 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 machocultuur.
- Je kunt met het te ontwikkelen opvangbeleid de machocultuur verstoren, terwijl die ook voordelen heeft.
- Het gevaar bestaat dat een drie-gesprekkenopvangmodel 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 geïnventariseerde risico's dienen in het achterhoofd gehouden te worden tijdens het verdere ontwikkeltraject, zodat ze zoveel mogelijk geneutraliseerd of voorkomen kunnen worden.

In bijlage 4 wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste voor- en nadelen van de verschillende opvangmodellen.

3 *Het voorlopige beleidsplan*

Fase I	Vorbereiding
Fase II	Startfase projectgroep
✓ ✓ o o	<ul style="list-style-type: none"> – inwerken en voorlichten leden projectgroep – beslissen welke opvangmodellen uitgewerkt zullen worden – schrijven (voorlopig) beleidsplan – ontwerpen en gefaseerd uitvoeren communicatieplan
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
Fase IV	Implementatie
Fase V	Evaluatie

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

- Wordt de opvang uitbesteed aan externe professionals, ingebed in de organisatie of kiest men voor een combinatie hiervan?

Deze selectie van opvangmodellen is reeds in de vorige paragraaf besproken.

Indien toen besloten is de opvang (deels) in eigen huis te verzorgen, dient vervolgens de volgende beleidskeuze te worden gemaakt:

- Wie worden er intern verantwoordelijk gesteld voor het verzorgen van de opvang?

Voor de opvang die niet is uitbesteed 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 verschillende keuzes kunnen op een vergelijkbare methode als in de vorige paragraaf beschreven is (zie: inventarisatie belang en risico's van opvangbeleid) via rondjes tijdens de projectgroepvergadering in kaart worden gebracht. Als steuntje achter de hand wordt in bijlage 5 een overzicht gegeven van de belangrijkste voor- en nadelen van opvang via de staf, de lijn, een vertrouwensgroep of een combinatie hiervan. Deze verschillende opties worden daar ook nader toegelicht.



Tijdens het nader uitwerken van de opvangmodellen zullen ook allerlei keuzes moeten worden gemaakt. Alle beleidskeuzes die door de projectgroep of andere betrokkenen worden genomen ten aanzien van het opvangbeleid, dienen gedurende het traject vastgelegd te worden in een voorlopig beleidsplan. Een 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.

Inhoudsopgave*beleidsplan 'Als het even**teveel wordt',**Psychiatrisch Centrum**Sonnendael*

- 1 Inleiding**
 - 1.1 Wat houdt opvang en begeleiding in?
 - 1.2 Intentieverklaring
 - 1 De totstandkoming van het opvangbeleid
- 2 Beleidskader**
 - 2.1 Voor wie is opvangbeleid bedoeld?
 - 2.2 Welke vormen van opvang kunnen worden onderscheiden
 - 2 Door wie worden de getroffen werknemers opgevangen?
 - 2 Tijdsinvestering en budget
- 3 Opvangdraaiboek bij ernstige incidenten**
 - 3.1 Incidenten waarbij dit draaiboek in werking treedt
 - 3.2 Melding en registratie van het incident
 - 3.3 Inschakelen van de opvanger(s)
 - 3.4 De eerste opvang
 - 3.5 De vervolgovang
 - 3.6 Doorverwijzing
 - 3.7 Registratie en evaluatie van de opvang
 - 3.8 Vang de vangers
- 4 Draaiboek voor praktische en juridische begeleiding**
 - 4.1 Incidenten waarbij dit draaiboek in werking treedt
 - 4.2 Inschakelen van de begeleiders
 - 4.3 De praktische en juridische begeleiding
 - 4.4 Registratie en evaluatie van de begeleiding
 - 4.5 Begeleid de begeleiders
- 5 Werving, selectie en opleiding van begeleiders en opvangers**
 - 5.1 Werving, selectie en opleiding van de interne opvangers
 - 5.2 Werving, selectie en opleiding van de begeleiders
- 6 Voorlichting en communicatie**
 - 6.1 Intern communicatieplan
 - 6.2 Extern communicatieplan

4 *Het communicatieplan*

Fase I	Vorbereiding
Fase II	Startfase projectgroep
✓ ✓ ✓ o	<ul style="list-style-type: none"> – inwerken en voorlichten leden projectgroep – beslissen welke opvangmodellen uitgewerkt zullen worden – schrijven (voorlopig) beleidsplan – ontwerpen en gefaseerd uitvoeren communicatieplan
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
Fase IV	Implementatie
Fase V	Evaluatie

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 achter staan, 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 leggen, zodat een beslissing van de projectgroep niet als een donderslag bij heldere hemel komt;
- niet te veel veranderingen tegelijk doorvoeren; 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 maken;
- inspraakmogelijkheden inbouwen voor werknemers die geen deel uitmaken van de projectgroep;
- de leden van de projectgroep stimuleren om met hun collega's op de werkvloer te praten over het onderwerp opvang.

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 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 moet al in één van de eerste vergaderingen van de projectgroep opdracht toe worden gegeven. In bijlage 6 is deze opdracht te vinden.

Onderdeel communicatieplan Dienst Stadtoezicht

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 dagverblijven in postvakje Arbodienst leggen
Wie is verantwoordelijk	Peter Romeijn
Wie voert uit	Peter Romeijn
Doelgroep intern	stadswachten, parkeerwachten, meldkamerpersoneel, Arbodienst
Doelgroep extern	niet van toepassing

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 de informatie 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 een 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 formuleren en hen deze mondeling te laten stellen aan hun collega's.

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:

Opdracht om draagvlak te vergroten bij bejaardentehuis Avondrood

Tom poes verzin een list.

Er moet aan het draagvlak hard worden gewerkt: 50 procent is pro opvang, 30 procent zwevend en 20 procent 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 of 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, opvang extra hard 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 risicogroep 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 communicatieactiviteiten dient er na de afronding van de projectopdracht en de mogelijk daarop volgende opheffing van de projectgroep Opvang expliciet een of meer werknemers aangewezen te worden.

FASE III **Uitwerking opvangmodellen**

■ *Uitwerking werkoverlegmodel*

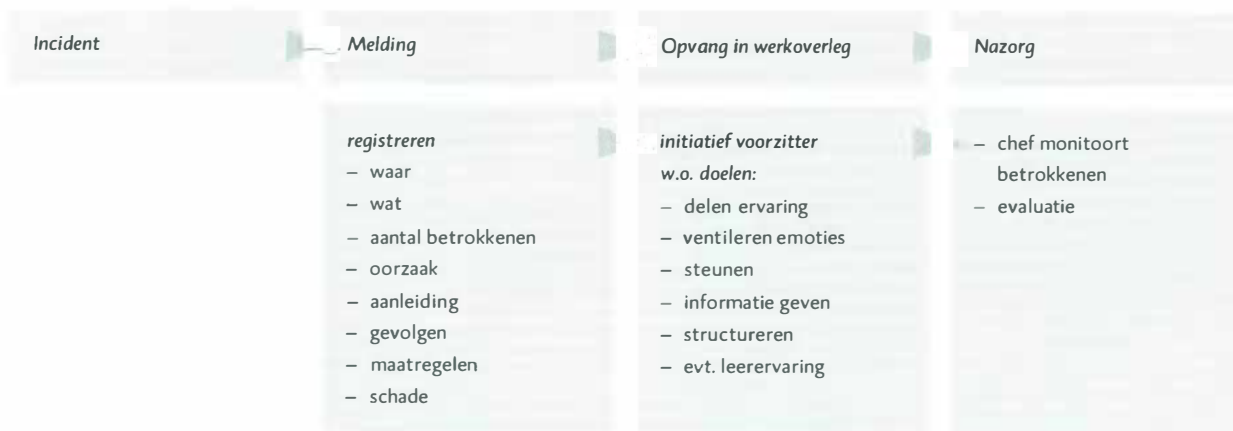
Fase I	Voorbereiding
Fase II	Startfase projectgroep
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
o	– ontwikkelen draaiboek voor opvang via het werkoverleg (TWAS-model) en/of
o	– ontwikkelen draaiboek voor het drie-gesprekkenmodel en/of
o	– ontwikkelen draaiboek voor het calamiteitenmodel
Fase IV	Implementatie
Fase V	Evaluatie

Onderdelen van de opvangprocedure

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

- melding van het incident;
- opvang via het werkoverleg;
- nazorg en evaluatie.

Schema 3 *Stroomdiagram melding, opvang en nazorg bij het werkoverlegmodel*



De projectgroep heeft tot taak om de volgende producten te ontwikkelen:

- meldingsformulier;
- meldingsprocedure;
- opvangdraaiboek;
- definitief beleidsplan;
- werkplan voor de implementatie en evaluatie van het opvangbeleid.

De voorzitter van de projectgroep (meestal de projectleider) heeft tot taak om het ontwikkelen van deze producten in goede banen te leiden.

Instructie voor de voorzitter van de projectgroep voor de uitwerking van het werkoverlegmodel:



1 Lees de algemene werkinstructie uit bijlage 7, zodat helder is hoe de werkwijze is bij het uitvoeren van deze opdrachten.



2 Geef een koppel uit de projectgroep opdracht om (samen) voor de volgende vergadering een *meldingsformulier* te ontwikkelen en de *meldingsprocedure* uit te werken aan de hand van bijlage 8.



3 Geef twee andere koppels uit de projectgroep de taak om de opdracht uit bijlage 9 (uitwerking van het *opvangdraaiboek* voor opvang via het werkoverleg) te maken voor de volgende vergadering.



4 Bespreek de gemaakte opdrachten in de vergadering(en) volgens de werkinstructie die beschreven staat in bijlage 7.

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.) en evalueren. In het werkplan kunnen drie fasen worden onderscheiden:

- voorbereiden van de implementatie;
- invoeren van het opvangbeleid;
- evaluatie.

Verder dient in het werkplan aangegeven te worden welk beslag het invoeren van het opvangbeleid legt op tijd, middelen en geld van de organisatie. Ook moet vastgesteld worden welke rol de projectcoördinator en de projectgroep spelen bij (het bewaken van) de implementatie en evaluatie.

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 (meldingsformulier, meldingsprocedure, opvangdraaiboek, beleidsplan en werkplan voor de implementatie en evaluatie van het opvangbeleid) schriftelijk vast en presenteer deze producten aan de directie.

2 *Uitwerking drie-gesprekkenmodel*

Fase I	Vorbereiding
Fase II	Startfase projectgroep
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
✓ o o	<ul style="list-style-type: none"> – ontwikkelen draaiboek voor opvang via het werkoverleg (TWAS-model) en/of – ontwikkelen draaiboek voor het drie-gesprekkenmodel en/of – ontwikkelen draaiboek voor het calamiteitenmodel
Fase IV	Implementatie
Fase V	Evaluatie

Onderdelen van de opvangprocedure

De procedure voor opvang na zwaardere incidenten via drie gesprekken met interne opvangers, dat in het draaiboek uitgewerkt moet worden, bestaat uit de volgende onderdelen:

- melding, alarmering en taxatie;
- eerste opvang- en begeleidingsactiviteiten;
- nazorg, die bestaat uit nadere opvang en begeleiding en evaluatie.

Schema 4 *Stroomdiagram melding, alarmering, taxatie, opvang en nazorg bij het drie-gesprekkenmodel*



Na de eerste alarmering kunnen er allerlei gebeurtenissen plaatsvinden, die het oproepen van extra opvangers noodzakelijk maken. Daarom dienen het opvangteam en de taxeerders contact met elkaar te houden, zodat er eventueel naar aanleiding van een nadere taxatie voor een tweede maal alarm geslagen kan worden en extra opvangers opgeroepen kunnen worden.

De projectgroep heeft tot taak om de volgende producten te ontwikkelen:

- meldingsformulier;
- meldingsprocedure;
- alarmeringsprocedure;
- opvangformulier;
- opvangdraaiboek;
- draaiboek voor praktische en juridische begeleiding;
- definitief beleidsplan;
- werkplan voor de implementatie en evaluatie van het opvangbeleid.

De voorzitter van de projectgroep heeft tot taak om het ontwikkelen van deze producten in goede banen te leiden.

Instructie voor de voorzitter van de projectgroep voor de uitwerking van het drie-gesprekkenmodel:



- 1 Lees de algemene werkinstructie uit bijlage 7, zodat helder is hoe de werkwijze is bij het uitvoeren van deze opdrachten.
- 2 Geef één of twee koppels uit de projectgroep opdracht om voor de volgende vergadering een *meldingsformulier* te ontwikkelen en de *meldingsprocedure* uit te werken aan de hand van bijlage 8 en de *alarmeringsprocedure* uit te werken aan de hand van bijlage 10.
- 3 Geef twee andere koppels uit de projectgroep de taak om de opdracht uit bijlage 11 (uitwerking van het *opvangdraaiboek* voor het drie-gesprekkenmodel) te maken voor de volgende vergadering.
- 4 Bespreek de gemaakte opdrachten in de vergadering(en) volgens de werkinstructie die beschreven staat in bijlage 7.
- 5 Geef twee mensen de vervolgoopdracht om op grond van de antwoorden op de vragen met betrekking tot registratie en evaluatie van de opvang de benodigde formulieren te maken die nodig zijn voor het slachtofferdossier. Hierbij kan ook gebruik worden gemaakt van bijlage 12 (onderwerpen in het *opvangformulier* voor de interne opvanger).
- 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 taak om de opdracht uit bijlage 13 (uitwerking van het *draaiboek voor praktische en juridische begeleiding*) te maken en leg de leden van de werkgroep ook uit waarom het goed regelen van begeleiding zo belangrijk is.
De checklist uit bijlage 14 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 de checklist uit bijlage 15 (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.) en evalueren. In het werkplan kunnen drie fasen worden onderscheiden:
 - voorbereiden van de implementatie;
 - invoeren van het opvangbeleid;
 - evaluatie.

Verder dient in het werkplan aangegeven te worden welk beslag het invoeren van het opvangbeleid legt op tijd, middelen en geld van de organisatie. Ook moet vastgesteld worden welke rol de projectcoördinator en de projectgroep spelen bij (het bewaken van) de implementatie en evaluatie.



- 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 (meldingsformulier, meldings- en alarmeringsprocedure, opvang- en begeleidingsdraaiboeken, formulieren voor het slachtofferdossier, beleidsplan en werkplan voor de implementatie en evaluatie van het opvangbeleid) schriftelijk vast en presenteer deze producten aan de directie.

3 *Uitwerking calamiteitenmodel*

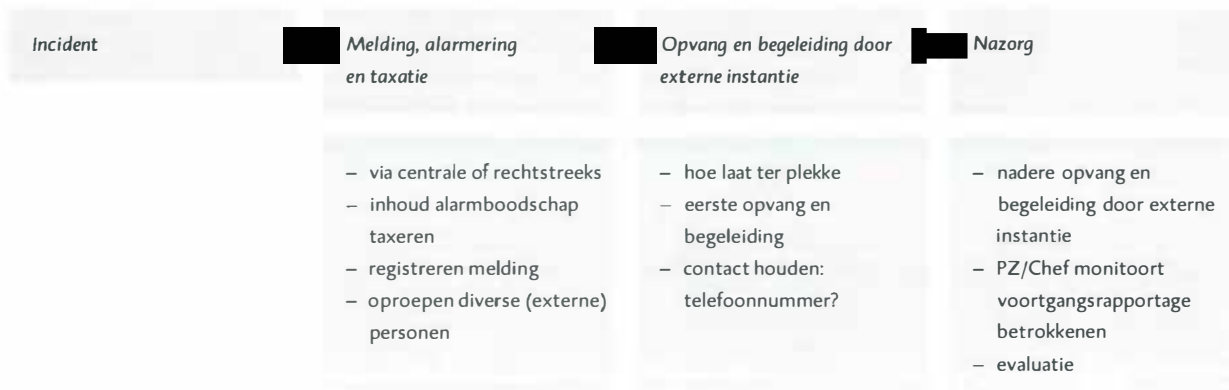
Fase I	Vorbereiding
Fase II	Startfase projectgroep
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
✓ ✓ o	<ul style="list-style-type: none"> – ontwikkelen draaiboek voor opvang via het werkoverleg (TWAS-model) en/of – ontwikkelen draaiboek voor het drie-gesprekken model en/of – ontwikkelen draaiboek voor het calamiteitenmodel
Fase IV	Implementatie
Fase V	Evaluatie

Onderdelen van de opvangprocedure

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

- melding, alarmering en taxatie;
- eerste opvang- en begeleidingsactiviteiten;
- nadere opvang en begeleiding.

Schema 5 Stroomdiagram alarmering, opvang en nazorg bij het calamiteitenmodel



De projectgroep heeft tot taak om de volgende producten te ontwikkelen:

- meldingsformulier;
- meldingsprocedure;
- alarmeringsprocedure;
- opvangdraaiboek;
- definitief beleidsplan;
- werkplan voor de implementatie en evaluatie van het opvangbeleid.

De voorzitter van de projectgroep heeft tot taak om het ontwikkelen van deze producten in goede banen te leiden.

Instructie voor de voorzitter van de projectgroep voor de uitwerking van het calamiteitenmodel:



1 Lees de algemene werkinstructie uit bijlage 7, zodat helder is hoe de werkwijze is bij het uitvoeren van deze opdrachten.



2 Geef één of twee koppels uit de projectgroep opdracht om (samen) voor de volgende vergadering een *meldingsformulier* te ontwikkelen en de *meldingsprocedure* uit te werken aan de hand van bijlage 8 en de *alarmeringsprocedure* uit te werken aan de hand van bijlage 10.



3 Geef twee andere koppels uit de projectgroep de taak om de opdracht uit bijlage 16 (uitwerking van het *opvangdraaiboek* voor het calamiteitenmodel) te maken voor de volgende vergadering.



4 Bespreek de gemaakte opdrachten in de vergadering(en) volgens de methode die beschreven staat in de werkinstructie uit bijlage 7.

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.) en evalueren. In het werkplan kunnen drie fasen worden onderscheiden:

- voorbereiden van de implementatie;
- invoeren van het opvangbeleid;
- evaluatie;

Verder dient in het werkplan aangegeven te worden welk beslag het invoeren van het opvangbeleid legt op tijd, middelen en geld van de organisatie. Ook moet vastgesteld worden welke rol de projectcoördinator en de projectgroep spelen bij (het bewaken van) de implementatie en evaluatie.

- 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 (meldingsformulier, meldings- en alarmeringsprocedure, opvangdraaiboek, beleidsplan, werkplan voor de implementatie en evaluatie van het opvangbeleid) schriftelijk vast en presenteer deze producten aan de directie.



FASE IV/V

Implementatie en evaluatie

■ Algemene toelichting

Fase I	Vorbereiding
Fase II	Startfase projectgroep
Fase III	Uitwerking opvangmodellen
Fase IV	Implementatie
o o o o	<ul style="list-style-type: none"> – instellen implementatiegroep – gefaseerd invoeren van het opvangbeleid – opleiden relevante personen – uitvoeren ‘vang de vanger’
Fase V	Evaluatie
o o	<ul style="list-style-type: none"> – uitvoeren effectevaluatie – uitvoeren procesevaluatie

In de uitwerkingsfase (fase III) is een uitgebreid werkplan gemaakt voor de implementatie en evaluatie van de opvang en begeleiding. Afhankelijk van de grootte van de organisatie kan de uitvoering van dit werkplan in handen worden gelegd van:

- een deel van het management of
- een implementatiegroep.

Bij een relatief kleine organisatie moet de uitvoering in handen worden gelegd van minimaal twee managers die worden gesteund door een logistiek/administratief apparaat.

Bij grote organisaties echter is het verstandiger een implementatiegroep in te stellen. Het is niet zonder meer logisch dat de implementatiegroep bestaat uit leden van de projectgroep Opvang. Bij het implementeren zijn namelijk andere vaardigheden van belang dan bij ontwikkelen van nieuw beleid. Bij het ontwikkelen van beleid zijn vooral creativiteit en communicatieve vaardigheden van belang. Bij het implementeren gaat het meer om organisatorisch talent en efficiëntie teneinde het nieuwe beleid met inzet van een beperkte hoeveelheid middelen, tijd en geld te kunnen realiseren.

Indien de organisatie ervoor heeft gekozen om de opvang en begeleiding te laten verzorgen door het eigen personeel, dan zal *bij*scholing noodzakelijk zijn. In de implementatiefase moeten dan offertes worden aangevraagd voor relevante trainingen. In de uitwerkingsfase was in dat geval een programma van eisen opgesteld, waaraan zo'n personeelstraining zou moeten voldoen. Deze eisen vormen de basis waarop de aangevraagde offertes beoordeeld moeten worden.

Bij het uitvoeren van het opvangbeleid moet er overigens op gelet worden dat een opvangmodel niet kost wat kost wordt toegepast. Opvangers dienen altijd rekening te houden met de directe reacties van getroffen personen op het incident. Er zijn drie varianten bekend, waarbij waakzaamheid geboden is:

- Soms hebben getroffen personen na een relatief licht incident extreme psychische klachten. 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 aangeeft dat de gesprekken thuis met de partner¹⁶ voldoende steun bieden.
- Verder is het onverstandig 'emotioneel afgebrante personen' opvang aan te bieden. Opvang vernietigt de aanwezige overlevingsmechanismen. Bij dergelijke personen is kortdurende psychotherapie geïndiceerd.

Opvangers dienen dus altijd alert te zijn op zulke afwijkende reacties van getroffen werknemers, omdat dan maatwerk nodig is.

Om te voorkomen dat de opvangers zelf emotioneel te zeer belast worden met de belevingen van de getroffen medewerkers, dient er regelmatig aandacht te worden besteed aan de emoties en gedachten van de opvangers. Hiervoor moet een 'vang-de-vangers-plan' worden ontwikkeld en uitgevoerd.

Tot slot moet de laatste fase worden voorbereid, waarin het nieuwe, ingevoerde, beleid geëvalueerd zal worden. Er dient onderzoek te worden gedaan naar:

- De effecten die het opvangbeleid oplevert (*effectevaluatie*).
De organisatie is begonnen met opvang omdat daarmee een aantal doelen en resultaten beoogd werden. De organisatie moet dan ook bereid zijn deze kritisch te toetsen. Dat lukt overigens alleen als deze doelen, opbrengsten en prestatie-eisen voldoen aan de zogenoemde SMART-indicatoren (Specifiek, Meetbaar, Aantrekkelijk, Realistisch en Tijdgebonden). Daar moet dus in de voorbereidende fase op gelet worden.
- De wijze waarop de uitvoering van het opvangbeleid verloopt (*procesevaluatie*).
Bedacht moet worden dat ook Rome niet op één dag is gebouwd. Wat goed gaat en wat niet, moet regelmatig onderwerp van gesprek zijn bij de uitvoerders van het opvangbeleid. Dit kan na verloop van tijd leiden tot het bijstellen van de draaiboeken en de procedures.

¹⁶ Onderzoek van Denkers heeft uitgewezen dat opvang niet nodig is bij die getroffen van geweldsmisdrijven die kunnen terugvallen op een partner die hoog scoort op de 'geluksladder' ('goed in zijn/haar vel zit')

¹⁷ Onderzoek van Carlier et. al (1996) heeft dit uitgewezen

2 Aandachtspunten bij de implementatie en evaluatie van het werkoverlegmodel

Bij de implementatie en evaluatie van het werkoverlegmodel verdienen de volgende punten aandacht:

- De implementatiegroep dient erop toe te zien dat de activiteiten die nodig zijn voor de implementatie, zoals beschreven in het werkplan, 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 en dergelijke definitief zijn vastgesteld.
- Het personeel dient van te voren goed voorgelicht te worden over de ontwikkelde opvangprocedure om weerstand en onkunde weg te nemen.
- De agenda van het TWAS-overleg, zoals beschreven in bijlage 17, kan gekopieerd worden en als hulpmiddel 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 is te vinden in bijlage 1. Het instrument treft u separaat aan achterin het boek. Ook deskundigen die expertise hebben met betrekking tot het geven van voorlichting of het evalueren van opvangbeleid zijn in dit bestand te vinden.

3 *Aandachtspunten bij de implementatie en evaluatie van het drie-gesprekkenmodel*

Bij de implementatie en evaluatie van het drie-gesprekkenmodel verdienen de volgende punten aandacht:



- De implementatiegroep dient erop toe te zien dat de activiteiten die nodig zijn voor de implementatie, zoals beschreven in het werkplan, 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 en dergelijke definitief zijn vastgesteld.



- Het personeel dient van tevoren goed voorgelicht te worden over de ontwikkelde opvangprocedure om weerstand en onkunde weg te nemen.
- Degenen die verantwoordelijk zijn voor het taxeren van binnenkomende alarmmeldingen, kunnen baat hebben bij de aandachtspunten uit bijlage 18. Deze kan dus door de projectcoördinator worden gekopieerd en als hulpmiddel aan hen uitgedeeld worden.
- Een overzicht van de verschillende elementen van de gespreksprotocollen (zie bijlage 19) kan worden gekopieerd en als hulpmiddel uitgedeeld worden aan de interne opvangsters. Zij kunnen dit overzicht gebruiken om te bewaken of alle essentiële onderdelen tijdens het opvanggesprek aan bod zijn geweest.



- Het Deskundigenbestand Opvang vormt een nuttig instrument voor het selecteren van de externe deskundigen die de scholing van de interne opvangsters gaan verzorgen. Nadere informatie over dit Deskundigenbestand is te vinden in bijlage 1. Het instrument treft u separaat aan achterin het boek. Ook deskundigen die expertise hebben met betrekking tot het geven van voorlichting of het evalueren van opvangbeleid zijn in dit bestand te vinden.
- Na verloop van tijd dient nagegaan te worden hoe de drie-gesprekkenprocedure 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 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 (meldingsformulieren) te vergelijken met de registratie van het aantal werknemers dat opvanggesprekken heeft gehad (opvangformulieren). Indien er sprake is van een grote discrepantie tussen beide 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.

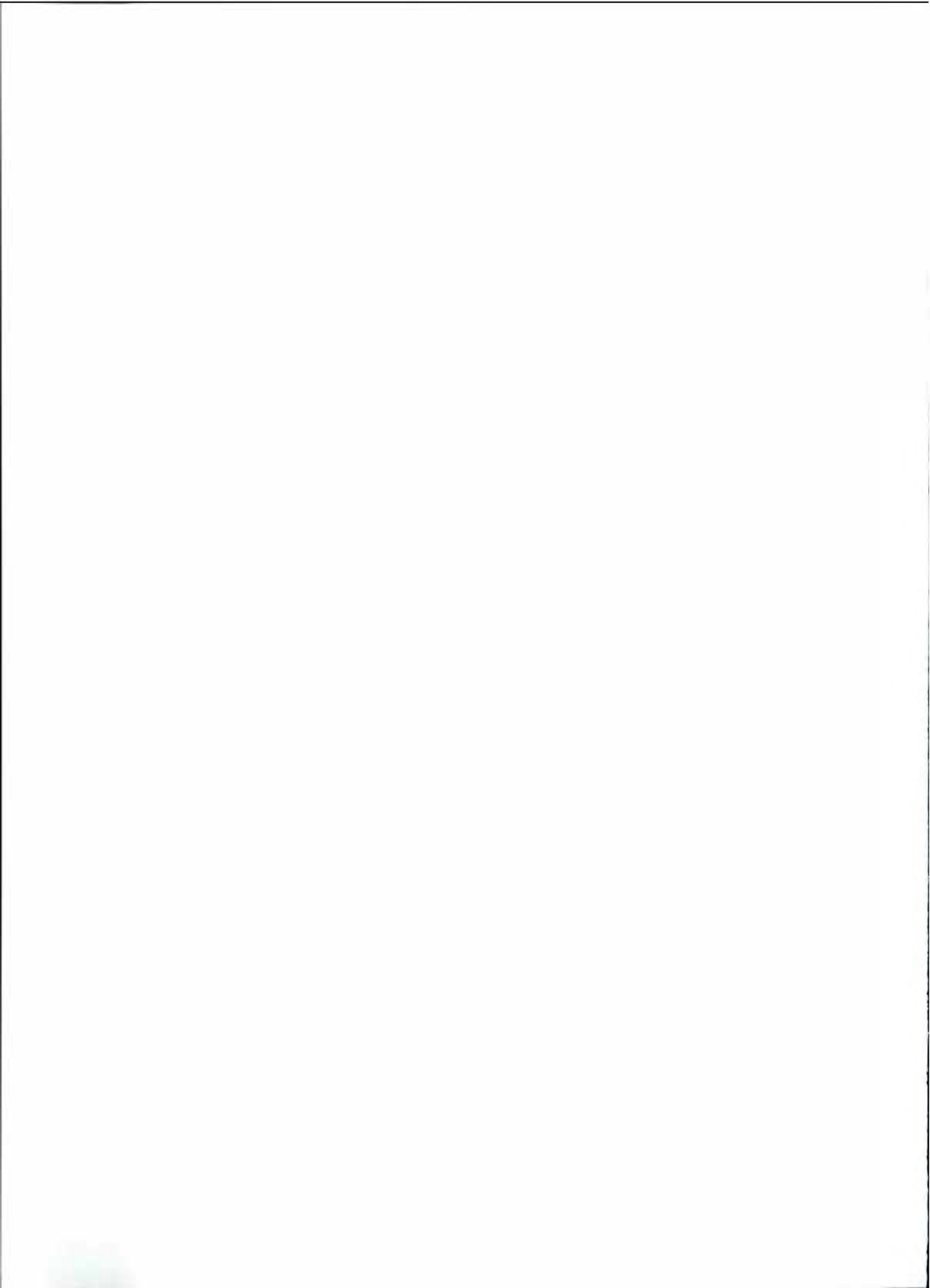
4 Aandachtspunten bij de implementatie en evaluatie van het calamiteitenmodel

Bij de implementatie en evaluatie van het calamiteitenmodel verdienen de volgende punten aandacht:

- De implementatiegroep dient erop toe te zien dat de activiteiten die nodig zijn voor de implementatie, zoals beschreven in het werkplan, 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 en dergelijke definitief zijn vastgesteld.
- Het Deskundigenbestand Opvang vormt een nuttig instrument voor het selecteren van de externe deskundigen die de opvang gaan verzorgen. Nadere informatie over dit Deskundigenbestand is te vinden in bijlage 1. Het instrument treft u separaat aan achterin het boek. 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 en onkunde weg te nemen.
- Degenen die verantwoordelijk zijn voor het taxeren van binnenkomende alarmmeldingen, kunnen baat hebben bij de aandachtspunten uit bijlage 18. Deze kan dus door de projectcoördinator worden gekopieerd en als hulpmiddel 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 (meldingsformulieren) te vergelijken met de registratie van het aantal werknemers dat opvanggesprekken heeft gehad (opvangformulieren). Indien er sprake is van een grote discrepantie tussen beide 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 bijlagen

Algemene hulpmiddelen

Bijlage 1 Deskundigenbestand Opvang van werknemers

Hulpmiddelen voor de startfase van de projectgroep Opvang (Fase II)

Bijlage 2 Nadere beschrijving van de drie opvangmodellen
Bijlage 3 Inventarisatie en indeling van incidenten (probleemanalyse en prioritering opvangmodellen)
Bijlage 4 Voor- en nadelen van opvang door internen en opvang door externe deskundigen
Bijlage 5 Voor- en nadelen van opvang via de staf, de lijn of een vertrouwensgroep
Bijlage 6 Het ontwikkelen van een communicatieplan

Hulpmiddelen voor het uitwerken van de opvangmodellen (Fase III)

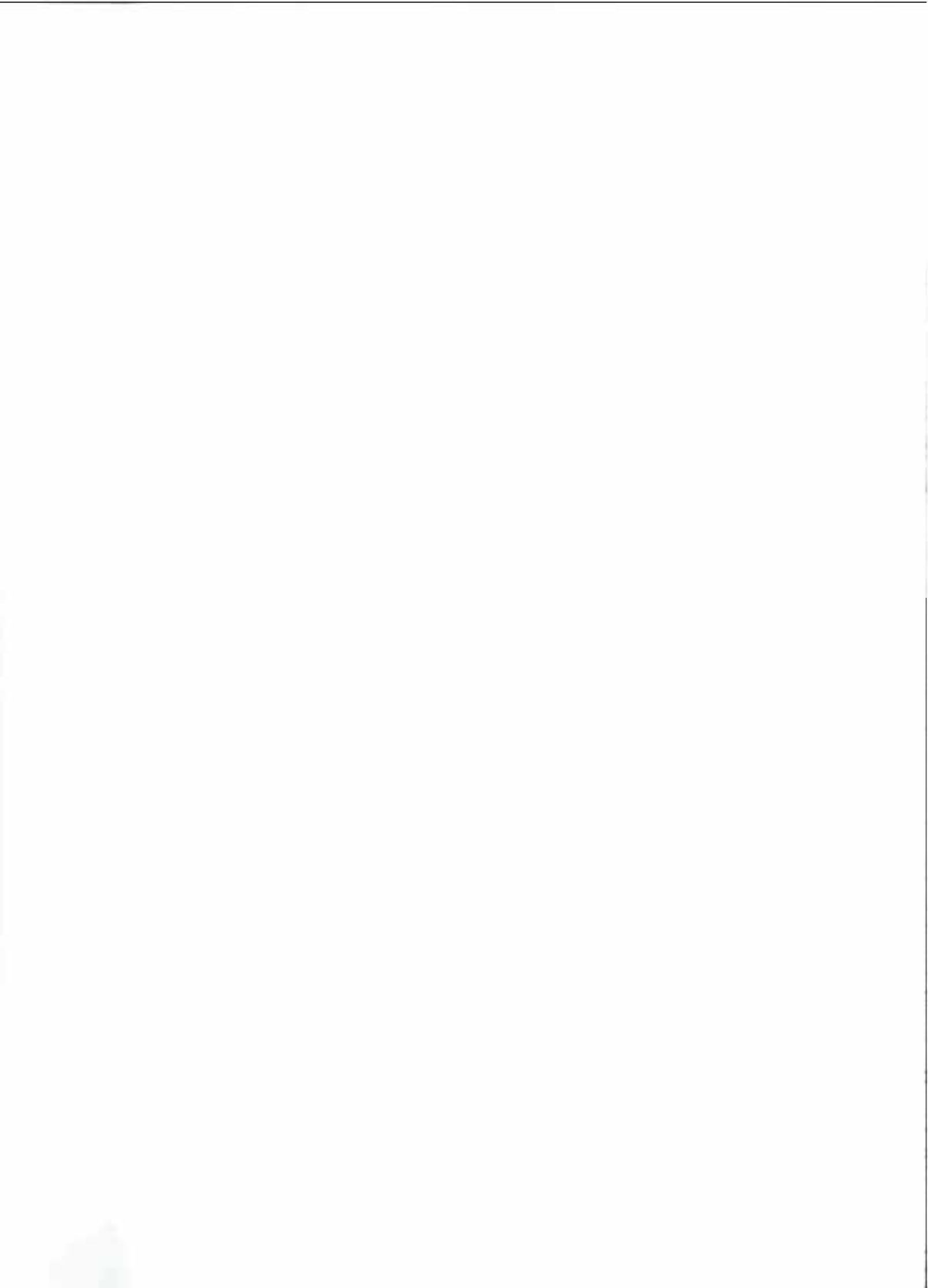
Bijlage 7 Algemene werkinstructie voor de projectgroep
Bijlage 8 Aandachtspunten bij het ontwerpen van een meldingsprocedure
Bijlage 9 Uitwerking van het draaiboek voor opvang via het werkoverleg- (TWAS-) model
Bijlage 10 Aandachtspunten bij het ontwerpen van een alarmeringsprocedure (voor zware en extreme incidenten)
Bijlage 11 Uitwerking van het draaiboek voor opvang via het drie-gesprekkenmodel
Bijlage 12 Onderwerpen in het opvangformulier voor de interne opvang
Bijlage 13 Uitwerking van het draaiboek voor praktische en juridische begeleiding
Bijlage 14 Nadere begeleidingsmogelijkheden in het geval van een strafrechtelijke procedure of schadeprocedure
Bijlage 15 Eerste opvang- en begeleidingsactiviteiten
Bijlage 16 Uitwerking van het draaiboek voor opvang via het calamiteitenmodel

Hulpmiddelen voor de implementatie (Fase IV)

Bijlage 17 Agenda TWAS-opvangoverleg
Bijlage 18 Aandachtspunten bij de taxatie van incidenten (voor zware en extreme incidenten)
Bijlage 19 Overzicht van de verschillende elementen van de gespreksprotocollen van het drie-gesprekkenopvangmodel



Algemene hulpmiddelen



Bijlage 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 zoekleutels, 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. Er worden overigens geen uitspraken gedaan over de kwaliteit van het beschreven aanbod. De gebruikers van de diskette dienen hierover hun eigen oordeel te vormen.

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:

- bedrijven en instellingen die bezig zijn met het ontwikkelen van opvangbeleid;
- werkgevers die hun personeel willen trainen in opvang, willen voorlichten of slachtofferdagen willen organiseren;
- stafmedewerkers die belast zijn met de opvang en begeleiding van werknemers en behoefte hebben aan ondersteuning hierbij;
- werknemers die slachtoffer zijn geworden en deskundige hulp en bijstand zoeken.

De diskette is bijgevoegd bij deze handleiding.

Op het etiket van de diskette staat aangegeven hoe het programma geïnstalleerd moet worden.

Nadat het programma is geïnstalleerd treft u in het introductiescherm, dat overigens na een pauze van circa 15 seconden op uw scherm verschijnt, exacte aanwijzingen aan over het gebruik van de diskette.

Voor nadere informatie over de diskette kunt u contact opnemen met:

Van Dijk, Van Soomeren en Partners

T.a.v. Anneke van Hoek

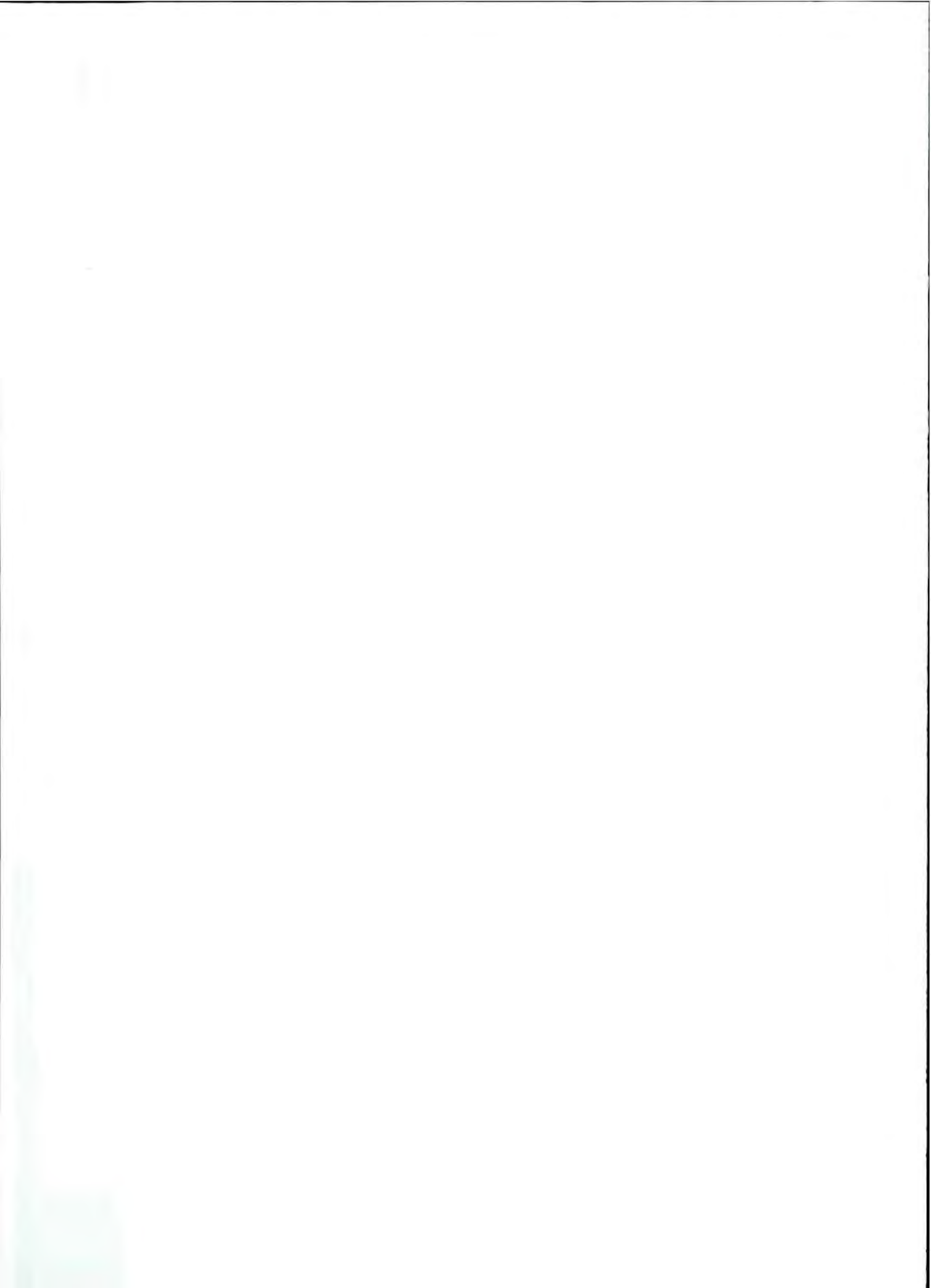
Van Diemenstraat 374

1013 CR Amsterdam

Tel: 020-6257537

Fax: 020-6274759

E-mail: dsp@dsp-advies.nl



**Hulpmiddelen voor de startfase
van de projectgroep Opvang
(Fase II)**



Bijlage 2 Nadere beschrijving van de drie opvangmodellen

Model 1: 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 groepsgesprek van samenwerkende collega's, liefst met hun leidinggevende als gespreksleider, over opvang na agressie en schokkende gebeurtenissen en veilig(er) werken.

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

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 opvanggesprek 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 'outreaching' 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 17 is een overzicht te vinden van de agenda van een TWAS-opvanggesprek.

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

Model 2: Het drie-gesprekkenmodel

Bij zwaardere incidenten dient niet gewacht te worden tot het werkoverleg¹⁸, 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 door krijgt dient een taxatie te maken van de ernst en omvang van het incident om de juiste opvang te kunnen inschakelen.

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

De drie opvanggesprekken verlopen volgens een vast protocol. In bijlage 19 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.

¹⁸ TWAS is ook inhoudelijk geen geschikt opvangmodel voor zwaardere incidenten.

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;
- 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 te boven gaat. Indien dit in het eerste gesprek al gesignaleerd wordt, moet dus niet gewacht worden met doorverwijzing totdat alle drie de gesprekken zijn afgerond.

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 standaardrapportage van de voortgang. Dit is ook belang voor de verzekeringsmaatschappij. Een in psychotraumata gespecialiseerde psychiater of psychotherapeut voert over het algemeen circa vijftien 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.

Model 3: 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 opvang-activiteiten 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:
 - wat voor opvang u van betreffende instanties verwacht;
 - welk budget voor opvang beschikbaar is;
 - hoe snel de opvang bij wat voor soort incident gewenst is;
 - het tijdsbestek waarin de opvang afgerond moet zijn;
 - aantal opvangcontacten per slachtoffer;
 - wie en op welke wijze en momenten de voortgangsrapportage verzorgt wordt ter informatie van de organisatie en de verzekeringsmaatschappij;
 - 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 aftapgesprekjes, 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 een week tussen de gesprekken).
- Fase 3: Vier tot zes weken na het incident: een groepsgesprek met alle betrokkenen.

Relatie calamiteitenmodel en bedrijfsnoodplan

De Arboret 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 bedrijfsnoodplan ■ 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.

¹⁹ 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.

Bijlage 3 *Inventarisatie en indeling van incidenten (probleemanalyse en prioritering opvangmodellen)*

In de handleiding worden drie opvangmodellen besproken:

- Teamgericht Werkoverleg over Agressie en Schokkende gebeurtenissen;
- Drie-gesprekkenopvangmodel;
- Calamiteitenmodel.

Lees de informatie over deze drie modellen nauwkeurig door.

Voer daarna de volgende opdrachten uit:

- Zorg dat alle incidenten die in de organisatie voorkomen (dus hoe meer hoe beter!) op een lijst komen (dus zwaar en licht door elkaar).
- Bekijk/ bespreek per incident de gevolgen (directe schade en volgschade, materiële- en immateriële schade voor de getroffene en de organisatie als geheel). Bepaal vervolgens de zwaarte van het incident aan de hand van een rapportcijfer.
- Bepaal bij welke incidenten opvangmodel 1 het meest passend is, bij welke incidenten model 2 en bij welke model 3.
- Ga op grond van objectieve gegevens (bijvoorbeeld een eigen registratie van incidenten of die van een vergelijkbare organisatie) na hoe vaak incidenten (ingedeeld naar ernst) per jaar/ kwartaal voorkomen.

Tip

Het is verstandig om na te gaan of werknemers de verschillende incidenten ook daadwerkelijk melden en of deze meldingen ook echt geregistreerd worden. Aldus ontstaat inzicht in de betrouwbaarheid van de registratiecijfers.

- Vermenigvuldig vervolgens per incident het rapportcijfer voor de zwaarte met de frequentie. Dit getal levert een indicatie op van de prioriteit die de organisatie kan toekennen aan opvang na dat incident. In totaliteit ontstaat er dan ook een beeld van de prioriteit die de verschillende opvangmodellen verdienen.



Bijlage 4 Voor- en nadelen van opvang door internen en opvang door externe deskundigen

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 | <ul style="list-style-type: none"> – inzet van gespecialiseerde hulpverleners met een hoge professionaliteit en deskundigheid; – voorkomt taakverzwaring van staf/lijn; – onafhankelijk persoon voor het slachtoffer. |
| Contra | <ul style="list-style-type: none"> – 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 | <ul style="list-style-type: none"> – het bedrijf neemt de verantwoordelijkheid voor de opvang op zich; – medewerkers gaan makkelijk naar een bedrijfsopvang (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 kan in bepaalde gevallen waar de in de organisatie beschikbare deskundigheid te kort schiet de opvang uitbesteed worden aan externe deskundigen.

- Contra**
- kostenaspect.

Bijlage 5 *Voor- en nadelen van opvang via de staf, de lijn of een vertrouwensgroep*

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

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, 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 en dergelijke.

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 opvang, dat er tijd ingeruimd moet worden voor het uitvoeren van opvangactiviteiten en (beleids)overleg, dat er een ruimte beschikbaar moet zijn binnen het bedrijf waar het opvanggesprek plaats kan vinden en dergelijke.

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, die 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 waar het opvanggesprek plaats kan vinden en dergelijke.

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 werkteerrein van partijen af te bakenen, opdat de getroffenen 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: één 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

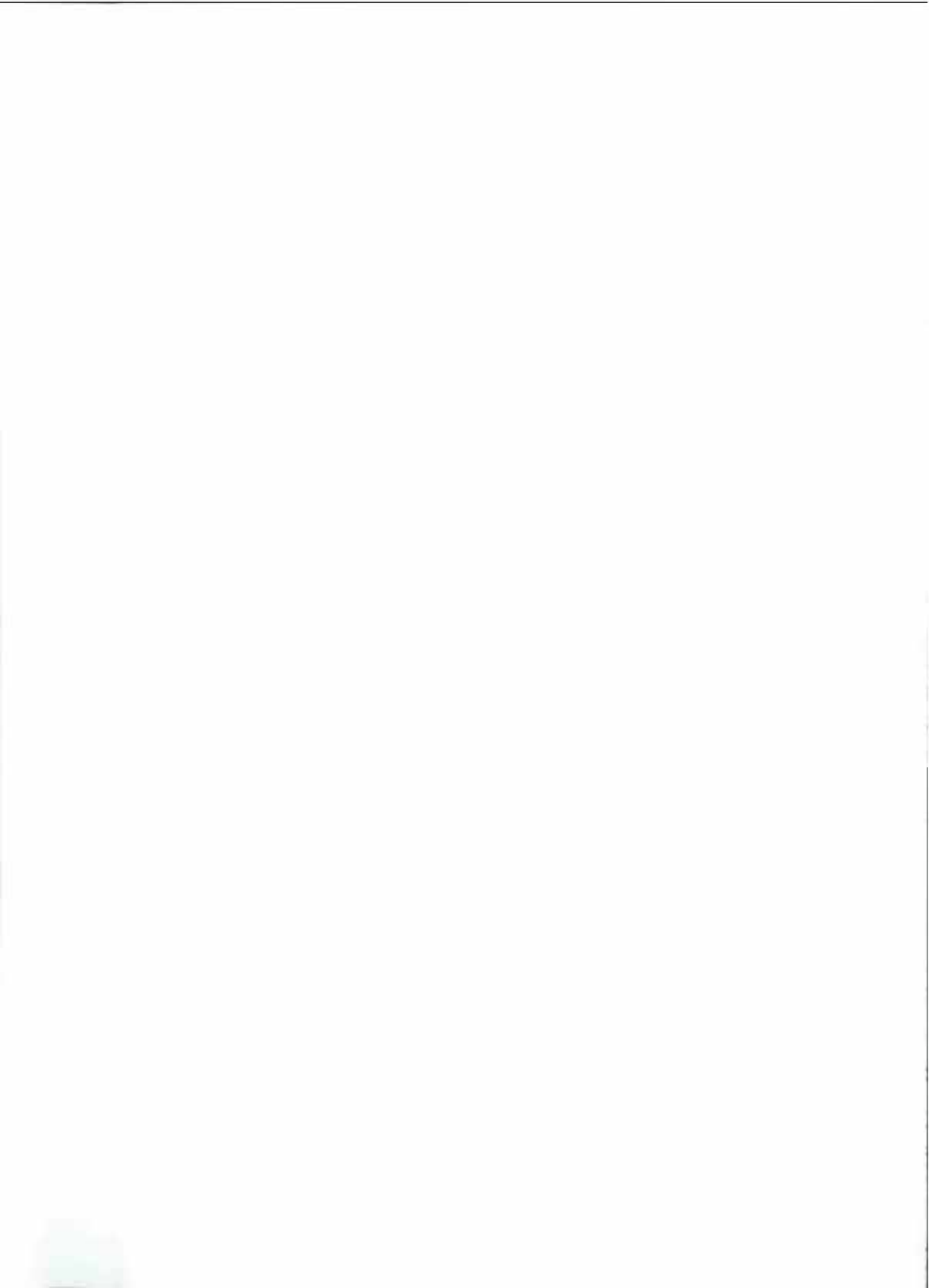
- Pro**
- lage drempel;
 - opvang door en voor werkvloer;
 - voorkomt 'dubbele pet' (opvang is geen beoordelaar in functioneringsgesprek);
 - heterogene samenstelling: voor veel groepen vertrouwde persoon beschikbaar;
 - goede signalering en nazorg;
 - het onderwerp gaat binnen verschillende geledingen 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 opvang 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 opvangsgesprek en andere opvangactiviteiten: logistiek ingewikkeld. Afhankelijk van professionele zelfstandigheid (zelf vervanging regelen enz.);
 - 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 (bijv. 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.



Bijlage 6 *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 communicatieactiviteiten zijn bijvoorbeeld:

- publicaties (bijv. in nieuwsbulletin);
- bijeenkomsten organiseren (bijv. zeepkistbijeenkomsten, scholingsavonden);
- 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 ideeënbuss;
- 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 publicatie: 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:

- publicatie;
- 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 publicatie, 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

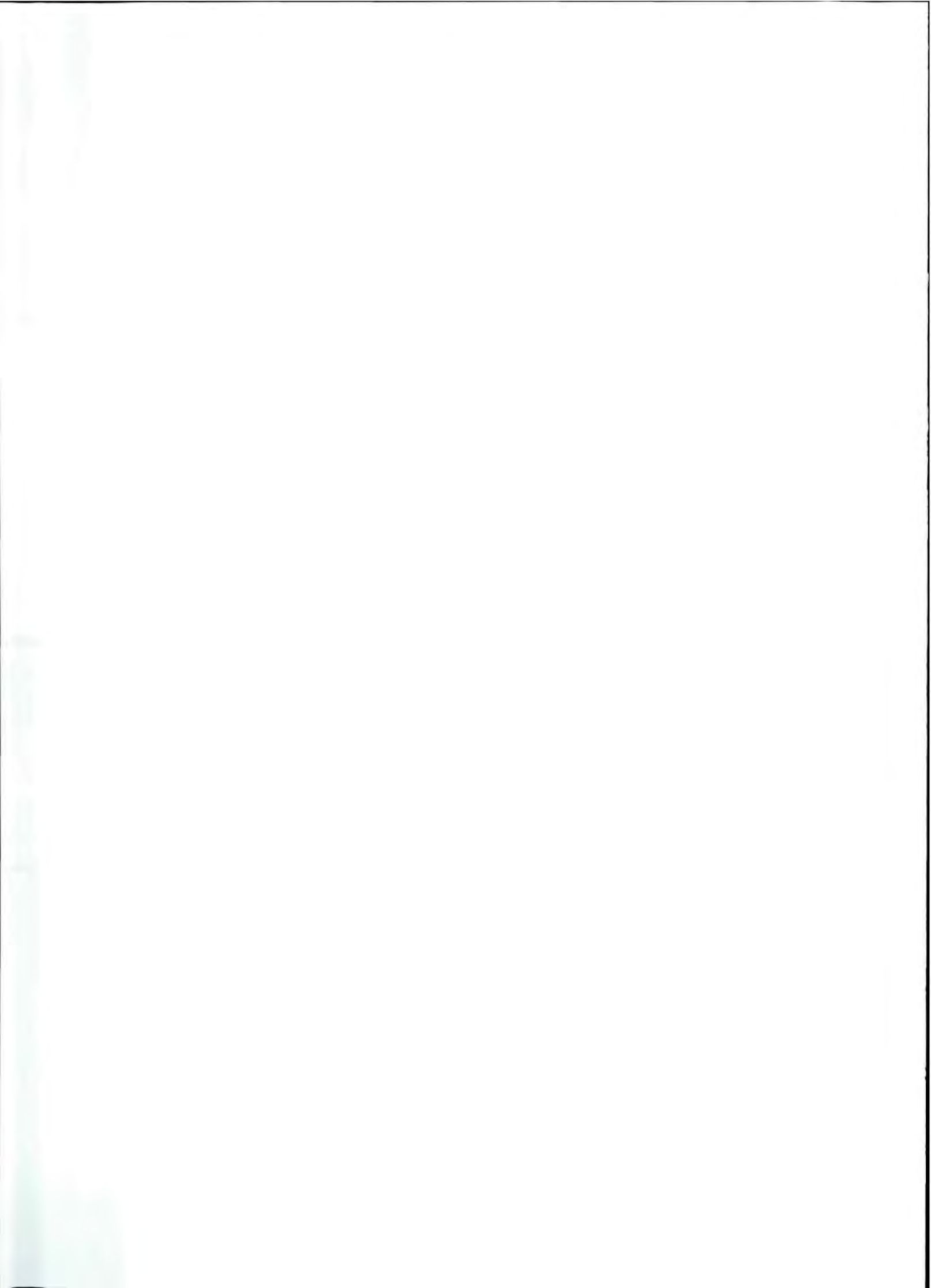
Voor wie is de activiteit buiten de organisatie bedoeld?

Bijvoorbeeld vergelijkbare organisaties in de regio, politie, brandweer.

Voorbeeld van een ingevuld schema (zie stap 2)

Naam activiteit	publiceren van een artikel over (opvang na) agressie op de werkplek in filiaal Oud-West
Doel	bekendheid geven aan activiteiten projectgroep Opvang en onderstrepen van het belang van opvang
Wanneer	voor 10 april a.s. (dat is de deadline voor de kopij van het mei-nummer)
Wat	interviewen van een balie medewerker die slachtoffer is geworden van agressie tijdens het werk en een lid van de projectgroep; deze interviews verwerken tot een artikel van circa 800 woorden.
Hoe	artikel publiceren in de interne nieuwsbrief 'Dienstberichten'
Wie is verantwoordelijk	Jan Mosterd
Wie voert uit	Jan Mosterd
Doelgroep intern	alle werknemers, met name baliepersoneel en de arbocoördinatoren
Doelgroep extern	andere filialen van de Sociale Dienst

**Hulpmiddelen voor het uitwerken
van de opvangmodellen
(Fase III)**

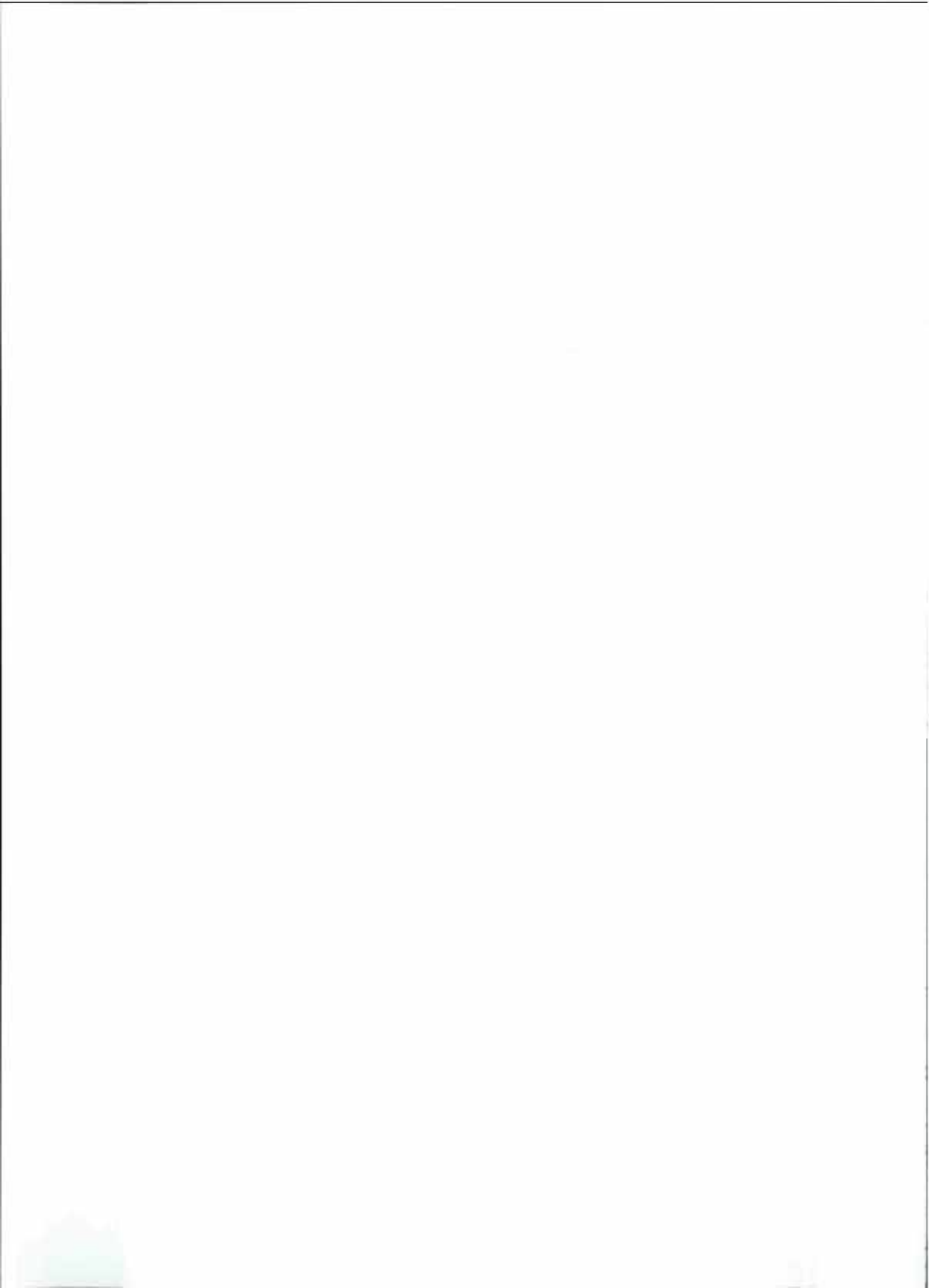


Bijlage 7 Algemene werkinstructie voor de projectgroep

De in de bijlagen 8 tot en met bijlage 16 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 een enkel werkgroep lid 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.

- 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).
- Elk koppel presenteert de antwoorden op hoofdlijnen.
- De andere leden van de projectgroep schrijven ondertussen vragen op die zij willen stellen aan dit koppel.
- De vragen worden gesteld en door de voorzitter geclusterd.
- Over de vragen ontstaat discussie.
- Op grond van de uitkomsten van de discussie wordt het stuk eventueel bijgesteld en aangevuld.
- In de notulen worden deze bijstellingen en aanvullingen vermeld.
- Twee werkgroep leden krijgen de opdracht om op grond van de notulen een bijgestelde versie van de opdracht te maken voor de volgende vergadering.
- 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.
- Deze nieuwe versie wordt in de volgende vergadering besproken evenals de antwoorden die gevonden zijn op de vragen die nog openstonden.
- Indien consensus bestaat op alle fronten, wordt het stuk definitief vastgesteld.



Bijlage 8 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 en dergelijke.

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).



Bijlage 9 **Uitwerking van het draaiboek voor opvang via het werkoverleg- (TWAS)-model**

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 locatie

- 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 locatie 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 (twee 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 (bijv. 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?



Bijlage 10 **Aandachtspunten bij het ontwerpen van de alarmeringsprocedure (voor zware en extreme incidenten)**

Wie

- maak afspraken wie intern gealarmeerd moet worden;
- zorg voor follow-up als die persoon niet bereikbaar is (afhankelijk van bedrijfsgrootte, maar zo mogelijk ten minste 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, bekneld 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!



Bijlage 11 *Uitwerking van het draaiboek voor opvang via het drie-gesprekkenmodel*

Instructie

Lees eerst de beschrijving van het drie-gesprekkenmodel 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 opvang in?
- Komt er voor de opvang een 24-uurs beschikbaarheidsregeling? (opvangpieper)
- Wie is verantwoordelijk voor de eerste opvang- en begeleidingsactiviteiten?

Actief benaderen, verplicht/vrijwillige deelname en locatie

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

Werving en selectie interne opvang

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

Scholing en begeleiding

- Door wie worden de opvang 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 opvang ('vang de vanger') en hoe vaak?
- Zijn er aparte bijeenkomsten voor het personeel nodig voor voorlichting over en/of acceptatie van de interne opvang (bijv. nascholingsavonden)?
- Welk budget wordt voor de scholing en begeleiding ingeruimd?

Registratie en Evaluatie opvang

- Wat wordt in het slachtofferdossier opgenomen (bijv. 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, opvang of Sociaal Medisch Team)?

Doorverwijzen

- Naar welke in psychotraumata gespecialiseerde psychotherapeut of psychiater wordt doorverwezen bij problemen met het verwerken van de schokkende gebeurtenis (van tevoren 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?

Bijlage 12 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.



Bijlage 13 *Uitwerking van het draaiboek voor praktische en juridische begeleiding*

Instructie

Lees eerst de checklisten die betrekking hebben op praktische en juridische begeleiding (zie bijlagen 14 en 15).

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

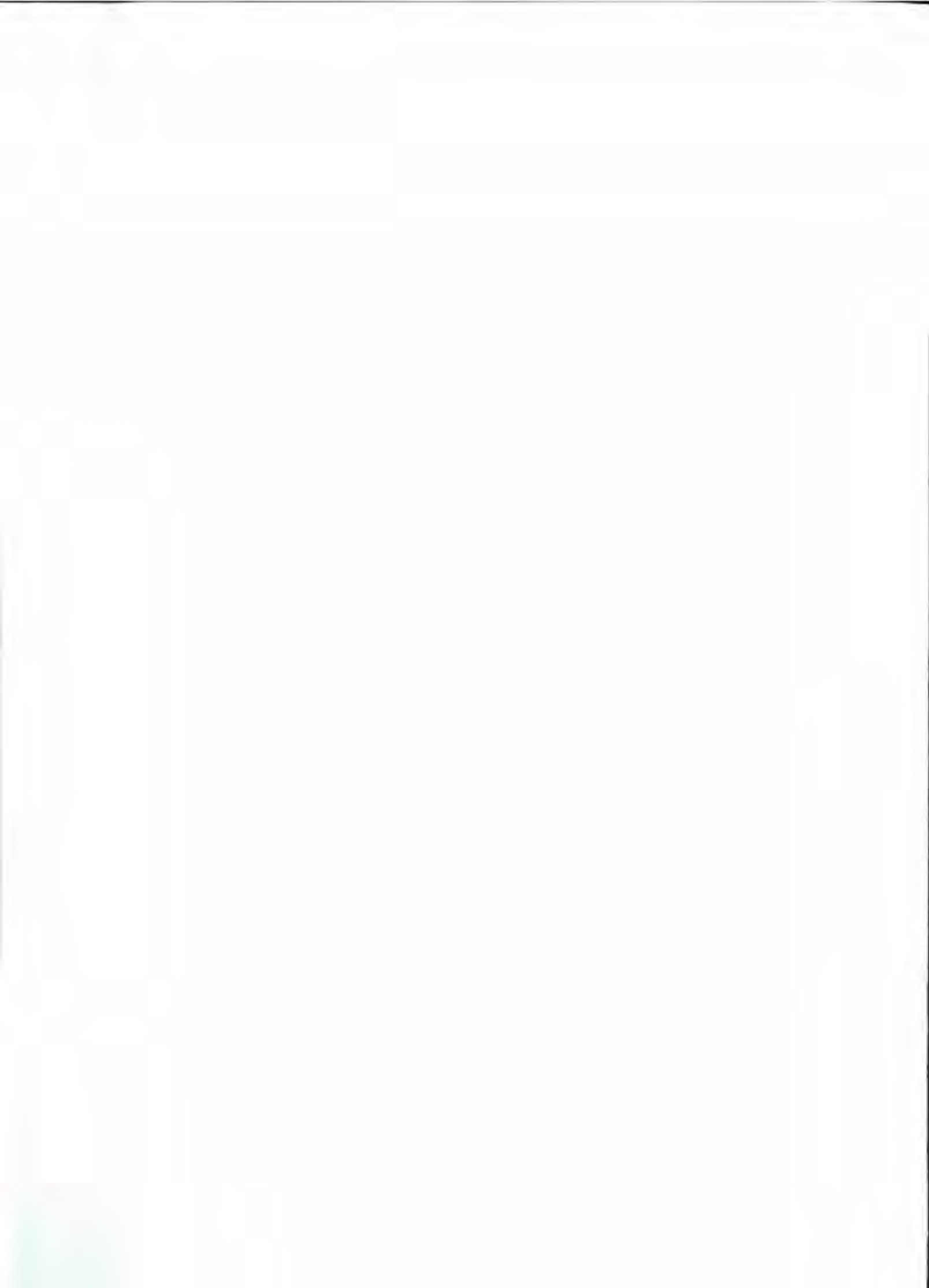
- Hoe worden de praktische begeleiders ingewerkt?
- Hoe worden de juridische begeleiders ingewerkt?
- Welke instantie of externe deskundige ondersteunt en superviseert de juridische begeleiders?
- Welk budget is er voor deze scholing en begeleiding?

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 voor kosten van rechtsbijstand en/of tegen de gevolgen 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)?



Bijlage 14 *Nadere begeleidingsmogelijkheden in het geval van een strafrechtelijke procedure en/of een schadeprocedure*

Algemene begeleidingsmogelijkheden bij strafrechtelijke procedure

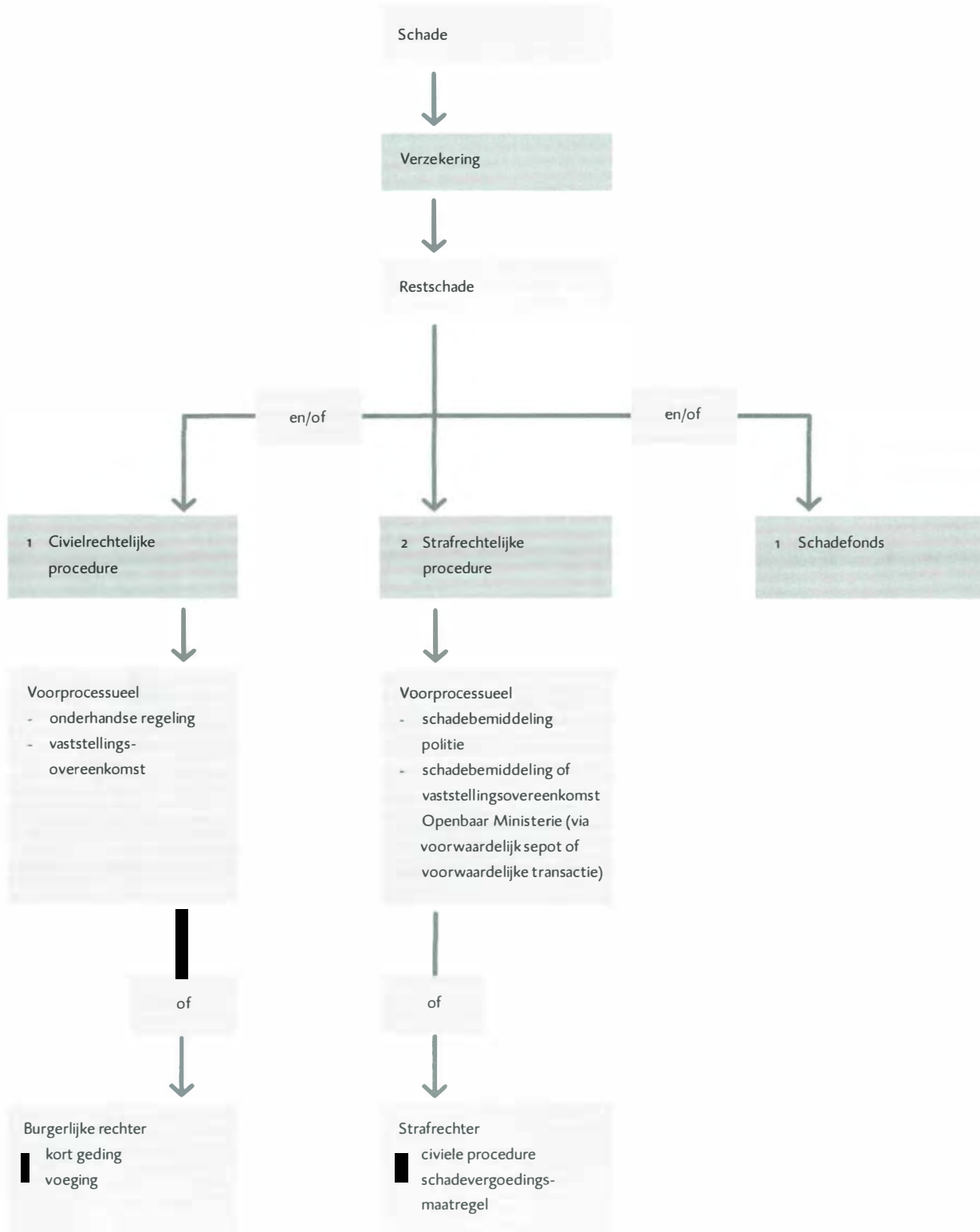
- Klacht indienen tegen beslissing tot niet vervolgen.
- Begeleiden bij het getuigen in gerechtelijk vooronderzoek of op de terechtzitting.

Begeleidingstraject bij schadeprocedure

- 1 Nagaan of de verzekering van het slachtoffer (een deel van) de schade dekt (eigen middelen).
- 2 Bepalen van de restschade die op de dader verhaalbaar is.
- 3 Beslissen of de (rest)schade verhaald wordt via de strafrechtelijke procedure en/of via een civiele procedure.
Het verdient aanbeveling om voor deze keuze tussen civiel en/of strafrechtelijk verhaal een jurist te raadplegen.
- 4 Uitkering regelen uit het Schadefonds Geweldsmisdrijven of particuliere fondsen. Dit kan al geregeld/aangevraagd worden als de civiele en/of strafrechtelijke procedure nog loopt.
- 5 Begeleiden van de civielrechtelijke verhaalsmogelijkheden (voor zover deze wenselijk en mogelijk zijn):
 - Voorprocessuele mogelijkheid
De dader aansprakelijk stellen en de schade door diefstal en/of vernieling rechtstreeks verhalen op de dader (onderhandse regeling, vaststellingsovereenkomst) of
 - Schaderegeling via de burgerlijke rechter (kort geding, civiele procedure) eventueel met behulp van dwangmiddelen (dwangsom, lijfswang, beslag).
- 6 Begeleiden van de strafrechtelijke verhaalsmogelijkheden (voor zover wenselijk en mogelijk):
 - Voorprocessuele mogelijkheden
 - via de politie: schadebemiddeling of
 - via het Openbaar Ministerie: schadebemiddeling of onderhandelen met het oog op vaststellingsovereenkomst, mogelijk bekrachtigd via een voorwaardelijke transactie of voorwaardelijk sepot of
 - Schaderegeling via de strafrechter:
 - door benadeelde zelf in te stellen voeging en/of
 - verzoek aan Openbaar Ministerie om schadevergoedingsmaatregel te vorderen.

In schema 1 wordt een overzicht gegeven van de mogelijkheden om schade te verhalen.

Schema 1 Schadeprocedure



Bijlage 15 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 enz.);
- getroffen ondersteunen bij verhoor recherche of arbeidsinspectie.

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

Bijlage 16 *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 begeleidingsactiviteiten?

Werving en selectie professionele opvangs

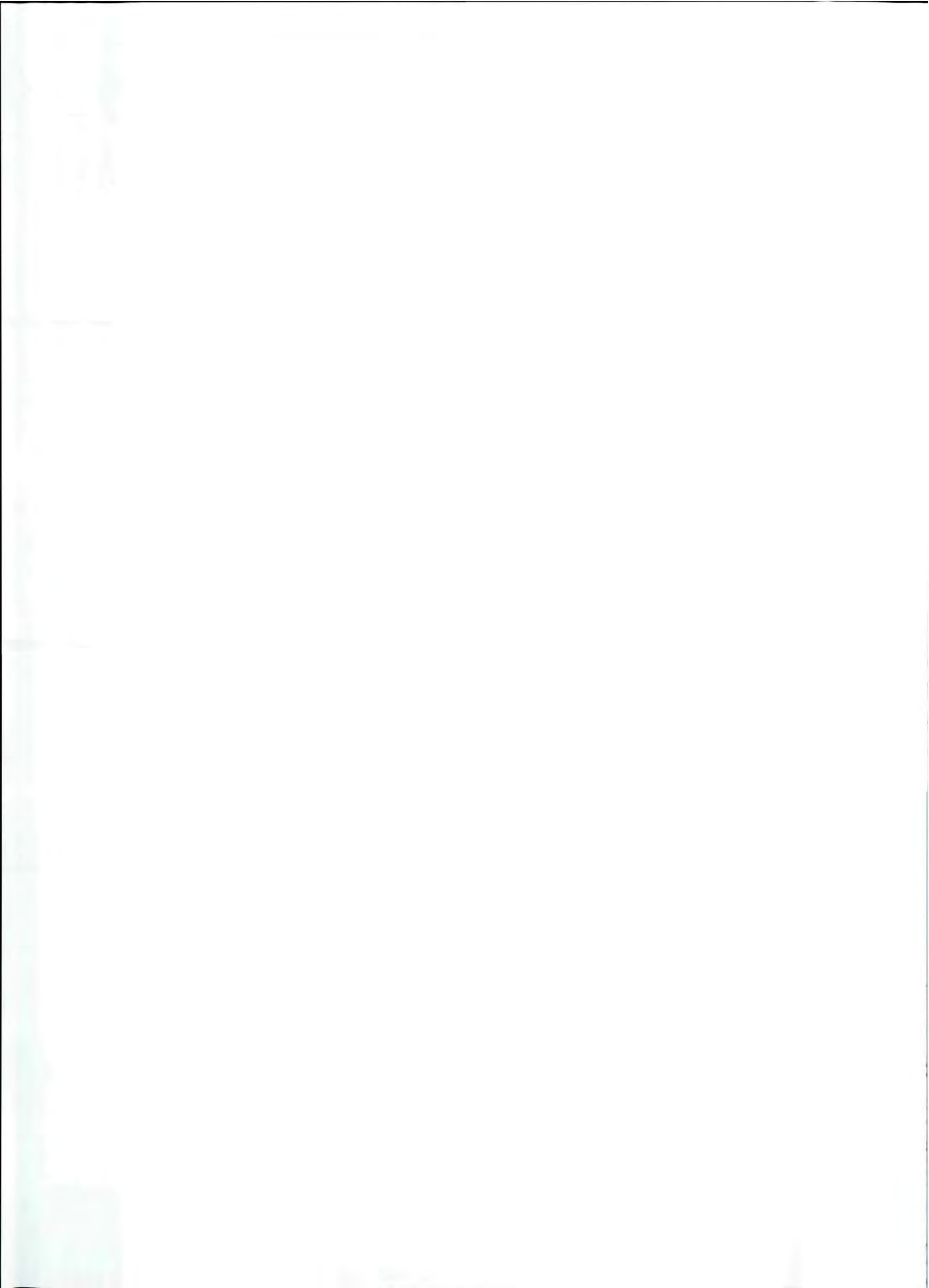
- Aan welke eisen moeten de externe opvangs voldoen (profiel van eisen)?
- Door wie en op welke manier worden deze externe deskundigen geselecteerd?
- Welke eisen stelt u aan de opvang van de betreffende externe deskundigen? (denk hierbij aan factoren als snelheid van de opvang, tijd die ingeruimd wordt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

Verplicht/vrijwillige deelname en locatie

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



**Hulpmiddelen voor de implementatie
(Fase IV)**



Bijlage 17 Agenda TWAS-opvangoverleg

- 1 Opening van het overleg en benoemen notulist.
- 2 Inventariseren van de verschillende ervaringen.
- 3 Gezamenlijk selecteren van enkele ervaringen.
- 4 Bespreken ervaringen:
 - 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; wat ging wel, wat niet goed.
- 5 Bespreken knelpunten:
 - samenvatten ervaringen;
 - benoemen knelpunten (getroffen persoon, thuisfront, collega's, leidinggevenden, organisatie als geheel).
 - analyseren oorzaken;
 - aandragen oplossingen/maatregelen.



Bijlage 18 *Aandachtspunten bij de taxatie van incidenten (voor zware en extreme 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 opvangsters;
- informeren nieuwe hulpverleners;
- continu inschatten van de werkzaamheden.

Bijlage 19 *Overzicht van de verschillende elementen van de gespreksprotocollen van het drie-gesprekkenopvangmodel*

Toelichting

De onderstaande checklist geeft een overzicht van de verschillende elementen van de drie gespreksprotocollen die behoren bij het drie-gesprekkenopvangmodel. Deze checklist is bedoeld voor de interne opvangers. Zij kunnen deze lijst gebruiken 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-gesprekkenopvangmodel

	Aftapprotocol 1e gesprek	Reconstructieprotocol 2e gesprek	Herstelprotocol 3e gesprek
steunen	x	x	x
structuur bieden	x	x	x
mobiliseren van steun	x	x	x
praktische begeleiding	x	optioneel	optioneel
voorlichting over schokverwerking	x	optioneel	optioneel
invent. van stressreacties	x	x	x
reconstructie van de gebeurtenis		x	x
constructie verwerkingsverhaal			x
hanteren copingstijl		x	x
signaleren stagnatie/ doorverwijzen/afsluiten	optioneel	optioneel	x



Adressenlijst

Arbeidsinspectie

Regio Noord
Engelse Kamp 4
Postbus 30016, 9700 RM Groningen
Tel. (050) 5225880, fax (050) 5267202

Regio Oost
Janspoort 2
Postbus 9018, 6800 DX Arnhem
Tel. (026) 3557111, fax (026) 4424046

Regio Noordwest
Radarweg 60
Postbus 58366, 1040 HJ Amsterdam
Tel. (020) 5812612, fax (020) 6864703

Regio Midden
Oudenoord 6
Postbus 820, 3500 AV Utrecht
Tel. (030) 2305600, fax (030) 2305680

Regio Zuidwest
Stadionweg 43^C
Postbus 9580, 3007 AN Rotterdam
Tel. (010) 4798300, fax (010) 4797093

Regio Zuid
Godsweetersingel 10
Postbus 940, 6040 AX Roermond
Tel. (0475) 356666, fax (0475) 356660

Overheidsorganisaties

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Anna van Hannoverstraat 4
Postbus 90801, 2509 LV Den Haag
Tel. (070) 333 44 44, fax (070) 333 40 26
Informatietelefoon ministerie van SZW en Arbeidsinspectie: (0800) 90 51

Overige organisaties

Branche Organisatie Arbodiensten
Wassenaarseweg 80, 2596 CZ den Haag
Tel. (070)-328 66 45

Nederlands Centrum voor Beroepsziekten,
p/a Coronel-Instituut
Meibergdreef 15, 1105 AZ Amsterdam
Tel. (020) 566 53 87

Nederlands Normalisatie-Instituut
Kalfjeslaan 2
Postbus 5059, 2600 GB Delft
Tel. (015) 269 03 90, fax (015) 269 01 90

TNO arbeid
Polarisavenue 151
Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp
Tel. (023) 554 93 93, fax (023) 554 93 94

Stichting Arbouw
La Guardiaweg 4
Postbus 8114, 1005 AC Amsterdam
Tel. (020) 580 55 80, fax (020) 580 55 55

Stichting Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgezondheidszorg
Entrada 202, 1096 EE Amsterdam
Tel. (020) 690 40 46

TNO Technische Menskunde
Afdeling Werkomgeving
Kampweg 5
Postbus 23, 3769 ZG Soesterberg
Tel. 0346) 35 62 11

Werkgevers- en werknemersorganisaties

Algemene WerkgeversVereniging (AWVN - VNO/NCW)
Leidsevaart 594
2014 HT Haarlem
Tel. (023) 5101101

Christelijk Nationaal Vakverbond CNV
Ravellaan 1
Postbus 2475, 3500 GL Utrecht
Tel. (030) 291 39 11, fax (030) 294 65 44

Federatie Nederlandse Vakbeweging FNV
Naritaweg 10
Postbus 8456, 1005 AL Amsterdam
Tel. (020) 581 63 00, fax (020) 684 45 41

Vakcentrale voor Middelbaar en Hoger Personeel
Randhoeve 223
Postbus 400, 3990 DK Houten
Tel. (030) 637 47 92, fax (030) 637 88 29

Verbond van Nederlandse Ondernemingen VNO/NCW
Prinses Beatrixlaan 5
Postbus 93093, 2509 AB Den Haag
Tel. (070) 349 73 73, fax (070) 381 95 08

Trefwoordenregister

- Agenda van het TWAS-overleg 60, 113
- Agressie
negatieve gevolgen 15
definitie 16
- Alarmeringsprocedure 54, 97
- Arbeidsomstandighedenwet 15, 16
- Arbozorgsysteem 43
- Bedrijfsnoodplan 76
- Bedrijfsopvang 79
- Begeleiding 17
- Begeleidingshandboek 17
- Begeleidingsmogelijkheden bij
strafrechtelijke procedure 105
- Beleidskeuzes 45, 79, 82
- Beleidsplan 45, 46, 52, 55, 57
- Bijscholing 26, 59
- Calamiteitenmodel 55, 61, 62, 76
- Communicatieplan 23, 39, 47, 48, 85
- Deskundige(n),
externe 19, 35, 69, 79
interne 79
- Deskundigenbestand Opvang 19, 38,
61, 62, 69
- DP-RIS 29
- Draagvlak 20, 23, 35, 47, 49
- Draaiboek 54, 103
- Drie-gesprekkenmodel 53, 54, 61, 74,
99, 117
- Eerste opvang- en
begeleidingsactiviteiten 54, 107
- Effectevaluatie 26, 60
- Gespreksprotocollen 61, 117
- Implementatie 39, 50, 59
- Implementatiegroep 26, 59, 60, 61, 62
- Intentieverklaring 33, 38
- Managementtaken 19
- Meldingsformulier 52, 54, 56, 61
- Meldingsprocedure 52, 54, 56, 93
- Missie 33
- Ontwikkeltraject 20
- Opvang
algemene definitie 17
via de lijn 81
via de staf 81
- Opvangdraaiboek 52, 54, 56, 95, 99, 109
- Opvangformulier 54, 61, 101
- Opvanghandboek 17
- Opvangmodel
algemeen 17, 41, 73
prioritering van 30, 77
- Probleemanalyse 21, 29, 42, 77
- Procesevaluatie 26, 60
- Projectgroep
instellen 35
taak 52
werkinstructie 52, 54, 56, 91
werving en selectie 36
- Projectplan 38
- Randvoorwaarden 43
- Schadeprocedure 105
- Seksuele intimidatie
definitie 16
- SMART-indicatoren 26, 60
- Taxatie 115
- Teamgericht Werkoverleg over Agressie en
Schokkende gebeurtenissen TWAS
17, 18, 73
- Uitbesteding 35
- Vang-de-vangers-plan 26, 60
- Verlengde opvang 75
- Vertrouwensgroep 81, 83
- Voorlichting 31, 41, 50
- Weerstand 32, 47, 49
- Werkoverlegmodel 51, 60, 73, 95
- Werkplan 25, 52, 54, 56, 59
- Werktijd 35
- Werving en selectie
externe deskundigen 36
projectgroep 36
- Wettelijke definities 16

*Sdu-uitgaven over arbeidsomstandigheden***Arbothemacahiers (AT-cahiers)**

- ATC-1 Werken onder warme omstandigheden
- ATC-2 Werken in meld- en controlekamers
- ATC-3 Fysieke belasting bij het werk
- ATC 4 Opzetten van een beleid persoonlijke beschermingsmiddelen
- ATC 6 Bedrijfsnoodplan en bedrijfshulpverlening
- ATC 7 Baliewerk

Arbo-Informatiebladen (AI-bladen)

- AI-1 Arbo- en verzuimbeleid
- AI-2 Werken met beeldschermen
- AI-3 Asbest
- AI-4 Lawaai op de arbeidsplaats
- AI-5 Veilig werken in besloten ruimten

- AI-6 Werken met kankerverwekkende stoffen en processen
- AI-7 Kantoren
- AI-8 Zittend en staand werk
- AI-9 Biologische agentia
- AI-11 Machineveiligheid: afschermingen en beveiligingen

- AI-12 Zwangerschap en arbeid
- AI-13 Kassawerkplekken
- AI-14 Bedrijfsruimten – inrichting, transport en opslag
- AI-15 Veilig werken op daken
- AI-16 Beveiligen van wand- en vloeropeningen

- AI-17 Hijs- en hefgereedschap en veilig hijsen
- AI-18 Laboratoria
- AI-19 Verfverwerking
- AI-20 Werken onder koude omstandigheden
- AI-21 Rolsteigers

- AI-22 Werken met verontreinigde grond en verontreinigd grondwater
- AI-23 Toxische stoffen in de houtverwerkende industrie
- AI-25 Preventie van zware ongevallen met gevaarlijke stoffen
- AI-26 Veiligheidsinformatiebladen en werkpleketikettering
- AI-27 Medisch toezicht op radiologische werkers

- AI-28 Veilig werken met bestrijdingsmiddelen

Arbowet- en -regelgeving

- Handboek Arbowet, rechten en verplichtingen toegelicht voor werkgever en werknemer
- Handboek Arbobesluit, rechten en verplichtingen toegelicht
- Handboek Arboregeling, rechten en verplichtingen toegelicht
- Handboek Arbobeidsregels, tekst en toelichting
- Arbo Wetwijzer, Arbowet- en -regelgeving ontsloten
- Zakboek Arbowet, de belangrijkste verplichtingen toegelicht

Overige arbo-uitgaven

Arbo Index, een eerste hulp bij arbovraagstukken
Handboek Kantoorinnovatie, praktische richtlijnen voor een veilige en gezonde kantooromgeving
Handboek Fysieke belasting, een complete methode voor het inventariseren en oplossen van knelpunten
Arbeids- en organisatiedeskundige in de Arbodienstverlening
Gevaarlijke stoffen op het werk, een systematische aanpak voor gezonde en veilige werksituaties
Lastige cliënten, wat doe je ermee? Over geweld en agressie op de werkplek
Nationale Mac-lijst

Uitgaven over medezeggenschap

Inzicht in de ondernemingsraad
Inzicht in financiële informatie voor ondernemingsraden
Inzicht in de ondernemingsraad bij de overheid
Inzicht in het overleg met de ondernemingsraad

Tijdschriften en nieuwsbrieven

Mens(en)Werk, vaktijdschrift over de kwaliteit van arbeid
Arbeidsgeschied, nieuwsbrief over arbeidsomstandigheden, sociale verzekeringen arbeidsongeschiktheid en de Arbeidsinspectie
Nieuwsbrief Inzicht in medezeggenschap
SZW-nieuws, nieuwsbrief over het beleid van het ministerie van SZW

Sdu Uitgevers 

Bestellingen

Servicecentrum Uitgevers
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
Telefoon (070) 378 98 80
Fax (070) 378 97 83
E-mail Sdu@sdu.nl

