



Beleid rond sociale veiligheid in de Thuiszorg en V&V

Eindrapport

Een onderzoek in opdracht van Stichting FAOT en Stichting SAB-V&V

Sonja van der Kemp
Félicie van Vree

B3486

Zoetermeer, 10 maart 2009

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Research voor Beleid. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Research voor Beleid. Research voor Beleid aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Voorwoord

Stichting FAOT en Stichting SAB-V&V willen de organisaties in de thuiszorg en V&V ondersteunen bij het bevorderen van de sociale veiligheid. Daartoe hebben ze behoefte aan inzicht in het huidige beleid, de knelpunten en ondersteuningsbehoefte en goede initiatieven binnen de sectoren. Research voor Beleid heeft de huidige situatie rond het sociaal veiligheidsbeleid in de thuiszorg en V&V in kaart gebracht.

Het onderzoek is uitgevoerd door een onderzoeksteam bestaande uit Sonja van der Kemp, Susan van Klaveren en Marjon Diepenhorst (onderzoekers) en ondergetekende.

Langs deze weg willen we graag alle organisaties bedanken die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Onze speciale dank gaat daarbij uit naar de organisaties die hebben deelgenomen aan de casestudies.

Félicie van Vree
Projectleider

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
1.1	Beleidscontext	7
1.2	Doel- en vraagstelling	7
1.3	Onderzoeksmethoden	8
1.4	Leeswijzer	10
2	Sociale veiligheid in Thuiszorg en V&V	11
2.1	Definitie Sociale veiligheid	11
2.2	Vóórkomen van incidenten	11
3	Sociaal veiligheidsbeleid	13
3.1	Aanwezigheid beleid	13
3.2	Reikwijdte van het beleid	13
3.3	Inhoud van het beleid	14
3.4	Informatiebronnen	18
3.5	Evaluatie en borging van het beleid	20
3.6	Gebruik en waardering van instrumenten	20
4	Ondersteuningsbehoefte	23
4.1	Ervaren knelpunten	23
4.2	Ondersteuningsbehoefte	25
5	Goede voorbeelden	27
6	Conclusies en aanbevelingen	37
Bijlagen		
1	Beschikbare instrumenten	43
2	Casebeschrijvingen Thuiszorg	45
3	Casebeschrijvingen V&V	49
4	Casebeschrijvingen Gecombineerd	55
5	Casebeschrijvingen Telefonische interviews	61
6	Goede voorbeelden	65

1 Inleiding

1.1 Beleidscontext

In de zorgsector krijgen werknemers meer dan gemiddeld te maken met aan werk gerelateerde agressie en geweld. Deze aantasting van de sociale veiligheid van werknemers kan leiden tot psychosociale arbeidsbelasting. Op grond van artikel 3, tweede lid, van de Arbowet zijn werkgevers verplicht om beleid te voeren gericht op voorkoming en, indien dit niet mogelijk is, beperking van psychosociale arbeidsbelasting.

Sociale veiligheid in thuiszorg en V&V

Sociale veiligheid in de thuiszorg en de V&V speelt op verschillende plaatsen een rol: in gebouwen van zorginstellingen, onderweg en bij de klant thuis. Er zijn verschillende soorten maatregelen om de sociale veiligheid te vergroten bijvoorbeeld preventieve maatregelen of verbetering van de nazorg. Vanuit het arboconvenant voor de thuiszorg hebben diverse thuiszorginstellingen – onder landelijke aansturing – instrumenten ontwikkeld om de sociale veiligheid van medewerkers te vergroten. De Arbeidsinspectie heeft de arbeidsomstandigheden in de thuiszorg onderzocht. Geconcludeerd wordt dat er veel beleidsmatige aandacht is voor het onderwerp agressie en geweld maar dat de doorvertaling naar de werkvloer nog niet overal optimaal is. Naast organisatorische maatregelen vragen met name melding en registratie en de opvang en nazorg nog extra aandacht¹.

Voor de verpleeg- en verzorgingshuizen geldt dat agressie en geweld steeds meer voorkomt, zo constateert de Arbeidsinspectie². Een belangrijk knelpunt is dat onveiligheid wordt ervaren door bouwtechnische oorzaken en het niet goed werken van alarmsystemen. Het ontbreekt bij de onderzochte instellingen verder vooral aan beleid ten aanzien van het melden, registreren en analyseren van incidenten en er zou meer voorlichting gegeven moeten worden. Ook in de V&V concludeert de Arbeidsinspectie dat het meeste weliswaar concreet voorhanden is, maar dat het nog schort aan de (volledige) invoering en borging.

Stichting FAOT en SAB-V&V zijn voornemens een project te starten om de sociale veiligheid van medewerkers in de thuiszorg- en de V&V-branche te vergroten. Zij hebben hiervoor behoefte aan inzicht in de mate waarin en wijze waarop instellingen beleid voeren op dit thema. Research voor Beleid heeft dit met een onderzoek onder de organisaties in deze sectoren in kaart gebracht.

1.2 Doel- en vraagstelling

De doelstellingen van dit onderzoek zijn:

- 1 *het in kaart brengen van het beleid* dat instellingen in de branches thuiszorg en V&V voeren rond sociale veiligheid, de implementatie van het beleid op de werkvloer en het gebruik en waardering van instrumenten,

¹ Arbeidsinspectie. Verslag inspectieproject thuiszorg, september 2006.

² Arbeidsinspectie. Projectverslag inspectieproject verpleging en verzorging, mei 2007.

- 2 *het achterhalen of instellingen behoefte hebben aan ondersteuning* bij de uitvoering van het beleid en zo ja, op welke wijze,
- 3 *het identificeren van goede voorbeelden*: instrumenten waarover betrokkenen tevreden zijn en die, voor zover te meten en gemeten, geleid hebben tot vergroting van de sociale veiligheid en daarmee psychosociale arbeidsbelasting voorkomen dan wel verminderen.

Deze doelstellingen leiden tot de volgende onderzoeksvragen:

Beleid

- Wat wordt bij instellingen verstaan onder "sociale veiligheid"?
- Welke problemen ervaren instellingen rond sociale veiligheid?
- Voeren instellingen beleid ten aanzien van de sociale veiligheid van hun medewerkers? Zo ja, wat is de inhoud van dit beleid?
- Welke doelstellingen worden nagestreefd met dit beleid?
- Is het beleid rond sociale veiligheid volledig: wordt op alle aspecten van sociale veiligheid beleid gevoerd of zijn er 'witte vlekken'?
- Welke concrete instrumenten biedt het beleid om de sociale veiligheid te vergroten? Worden deze instrumenten ingezet?
- Worden door de thuiszorginstellingen de instrumenten uit het Arboconvenant 1999 – 2004 gehanteerd? Zo ja, op welke wijze en met welk doel?
- Zijn voldoende mensen en middelen beschikbaar voor de uitvoering van het beleid?
- Is het (doel van het) beleid eenduidig en duidelijk voor alle betrokkenen?
- Is er draagvlak voor het beleid bij directie, lijnmanagement en op de werkvloer?
- Worden knelpunten ervaren in de uitvoering van het beleid?
- Hoe wordt het beleid in het algemeen en de instrumenten in het bijzonder gewaardeerd door medewerkers van de zorginstellingen?
- Wat zijn de concrete resultaten van het beleid (o.a. bereik van maatregelen, gebruik van instrumenten, deelname aan activiteiten)?
- In hoeverre ondervinden medewerkers op de werkvloer effecten van het beleid rond sociale veiligheid? (vergroten sociale veiligheid, verbetering preventie of nazorg)

Ondersteuningsbehoefte

- Willen instellingen externe ondersteuning in hun sociale veiligheidsbeleid? Zo ja, op welke onderdelen?
- Hoe moet volgens de instellingen aan deze ondersteuning vorm worden gegeven?

Goede voorbeelden

- Over welke instrumenten zijn betrokkenen tevreden?
- Hebben deze instrumenten, voor zover te meten en gemeten, geleid tot vergroting van de sociale veiligheid?

1.3 Onderzoeksmethoden

Internetenquête

Teneinde een kwantitatief beeld te krijgen van het sociale veiligheidsbeleid in de thuiszorg en V&V is gebruik gemaakt van een internetenquête. Voor de benadering van organisaties voor deelname aan de internetenquête is gebruik gemaakt van adressenbestanden van

brancheorganisaties ActiZ en BTN. De organisaties zijn op concernniveau benaderd, door middel van een brief aan de Raad van Bestuur. Tevens is een telefonisch rappel uitgevoerd onder arbocoördinatoren en hoofden P&O. Voor het onderzoek zijn 516 organisaties in thuiszorg en V&V benaderd. In totaal zijn 191 ingevulde vragenlijsten ontvangen van 190 organisaties. Eén organisatie heeft twee vragenlijsten ingevuld (één voor de intramurale zorg, één voor de extramurale zorg), negen organisaties hebben de vragenlijst voor een deel van de organisatie ingevuld. De behaalde respons bedraagt daarmee 37%.

Bij de responderende organisaties is de vragenlijst ingevuld door de arbocoördinator (35%), hoofd P&O (32%), directeur (15%) of medewerker P&O (9%). Daarnaast is de vragenlijst ingevuld door medewerkers met een andere functie (23%), zoals preventiemedewerker, personeels/arbo-adviseur, kwaliteitscoördinator, stafmanager of zorgmanager.

In tabel 1.1 is weergegeven welke typen zorg de organisaties bieden. Hieruit blijkt dat een groot deel van de geraadpleegde organisaties zowel actief is in de verpleging en verzorging alsook in de thuiszorg.¹

Tabel 1.1 Typen zorg die de geraadpleegde organisaties bieden (op concernniveau)

	Aantal	%
Thuiszorg / Kraamzorg	20	10%
Verpleging en Verzorging	64	34%
Combinatie van Thuiszorg en V&V	107	56%
Totaal	191	100%

De resultaten van de enquête zijn ten eerste geanalyseerd voor het totaal van alle responderende organisaties. Daarnaast zijn de resultaten uitgesplitst naar een drietal achtergrondkenmerken dat mogelijk van invloed is op het beleid rond sociale veiligheid, namelijk:

- Sector: thuiszorg (incl. kraamzorg), verpleging en verzorging of combinatie van thuiszorg en V&V
- Grootteklasse: <200, 200-500, >500 medewerkers
- Stedelijkheidsgraad: niet t/m matig stedelijk, (zeer) sterk stedelijk²

Daar waar op basis van deze achtergrondkenmerken relevante verschillen zijn geconstateerd in de antwoorden op de enquête, is dit in het rapport vermeld. De drie achtergrondkenmerken zijn niet volledig onafhankelijk van elkaar. De grotere organisaties zijn meer stedelijk dan de kleinere organisaties. De thuiszorgorganisaties hebben gemiddeld minder medewerkers dan de organisaties in de V&V, terwijl de gecombineerde organisaties gemiddeld de meeste medewerkers hebben.

¹ De voor dit onderzoek beschikbare adressenbestanden bieden geen inzicht in het type zorg op concernniveau. Daardoor is het niet mogelijk vast te stellen in hoeverre de gevonden verdeling representatief is voor alle organisaties in de sectoren thuiszorg en verpleging en verzorging. Het hoge percentage organisaties dat actief is in zowel thuiszorg als V&V hebben we getoetst aan de door ActiZ in het adressenbestand aangeleverde informatie over het type zorg op vestigingsniveau. Daaruit blijkt o.a. dat 68% van de vestigingen die thuiszorg aanbieden ook V&V aanbieden. Het ligt voor de hand dat dit percentage op concernniveau hoger ligt. Onder de responderende organisaties is dit percentage op concernniveau 84%.

² De stedelijkheidsgraad is een maatstaf van het CBS voor de concentratie van menselijke activiteiten die is gebaseerd op de gemiddelde omgevingsadressendichtheid. De stedelijkheidsgraad van de geraadpleegde organisaties is vastgesteld op basis van de postcode van de hoofdvestiging.

Casestudies

In aanvulling op de internetenquête zijn enkele organisaties geselecteerd voor deelname aan de casestudies. Doel van deze casestudies is een kwalitatief inzicht te verkrijgen in de mate waarin het beleid op de werkvloer is 'geland' en in de ondersteuningsbehoefte en het identificeren van goede voorbeelden. In totaal zijn elf casestudies uitgevoerd (bestaande uit gesprekken met de arbocoördinator / hoofd P&O, een leidinggevende, een OR-lid en een medewerker). Eén geplande casestudie is vervangen door vier telefonische interviews met organisaties die hebben aangegeven een ondersteuningsbehoefte te hebben. Tabel 1.2 toont de verdeling van de casestudies over sectoren. De organisaties die hebben deelgenomen aan de telefonische interviews zijn allemaal organisaties die zowel thuiszorg als V&V aanbieden.

Tabel 1.2 Verdeling van casestudies over sectoren

	Aantal organisaties
Thuiszorg	3
Verpleging	1
Verzorging	2
Verpleging en verzorging	1
Combinatie van Thuiszorg en V&V	4
Totaal	11

In de bijlagen 2, 3, 4 zijn samenvattende casebeschrijvingen opgenomen, waarbij onderscheid is gemaakt tussen organisaties in de thuiszorg, in de V&V en met een combinatie van thuiszorg en V&V. In bijlage 5 zijn beschrijvingen opgenomen van de organisaties die mee hebben gewerkt aan de telefonische interviews. Deze beschrijvingen bieden inzicht in de wijze waarop organisaties met het beleid rond sociale veiligheid omgaan. Per organisatie wordt ingegaan op het belang van sociale veiligheid binnen de organisatie, het beleid en de beleidsinstrumenten, de ondersteuningsbehoefte en de goede voorbeelden.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 komt ten eerste aan de orde wat organisaties in thuiszorg en V&V onder sociale veiligheid verstaan en in welke mate incidenten voorkomen. De volgende hoofdstukken zijn ingedeeld naar de doelstellingen van het onderzoek. Hoofdstuk 3 gaat in op het beleid dat organisaties voeren rond sociale veiligheid en de implementatie van het beleid op de werkvloer. Hoofdstuk 4 besteed aandacht aan de ondersteuningsbehoefte van instellingen. In hoofdstuk 5 komen vervolgens de door de organisaties aangedragen goede voorbeelden aan de orde. Hoofdstuk 6 bevat tenslotte de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek.

2 Sociale veiligheid in Thuiszorg en V&V

Ten eerste gaan we in op de wijze waarop organisaties in thuiszorg en V&V het begrip sociale veiligheid definiëren en de mate waarin agressie-incidenten binnen deze organisaties voorkomen.

2.1 Definitie Sociale veiligheid

Sociale veiligheid kan door organisaties op verschillende manieren worden gedefinieerd. Een definitie van sociale veiligheid in algemene termen is: 'de bescherming of het zich beschermd voelen tegen gevaar dat veroorzaakt wordt door of dreigt van de kant van menselijk handelen in de openbare ruimte'.¹ Het merendeel van de organisaties (82%) geeft in de enquête te kennen dat dit (grotendeels) overeenkomt met de wijze waarop zij sociale veiligheid definiëren.

De overige organisaties geven aan dat ze geen definitie hanteren, dat ze de definitie nader specificeren naar type daders of dat het niet alleen gaat om veiligheid in de openbare ruimte maar ook bij cliënten thuis. Daarnaast hanteren sommige organisaties andere begrippen dan sociale veiligheid, zoals een goed werkklimaat of ongewenste omgangsvormen. Enkele organisaties verwijzen naar de definitie uit de brochure Sociale veiligheid in de thuiszorg: 'Arbeidsomstandigheden waarin de medewerkster niet geconfronteerd wordt met allerlei vormen van ongewenst gedrag die intimiderend of bedreigend zijn, met of zonder lichamelijk en/of geestelijk letsel voor de medewerkster'.

2.2 Vóórkomen van incidenten

Type agressie

In de enquête is geïnventariseerd hoe vaak verschillende typen agressie naar mening van de respondent vóórkomen binnen de organisatie. Het resultaat is weergegeven in tabel 2.1.

Tabel 2.1 Hoe vaak krijgen medewerkers in uw organisatie te maken met de volgende typen agressie? (n=176)

	nooit	1-2	3	4-5	zeer vaak	weet niet/ geen mening	Totaal
Fysieke agressie		54%	26%	18%		3%	100%
Verbale agressie		43%	38%	17%		3%	100%
Seksuele intimidatie		81%	11%	1%		7%	100%
Discriminatie		88%	3%	0%		9%	100%
Criminaliteit		82%	9%	2%		7%	100%

¹ Bron: Wikipedia.

De meeste respondenten vinden dat incidenten met de verschillende typen agressie weinig voorkomen. Toch blijken met name fysieke en verbale agressie bij een aanzienlijk deel van de organisaties vaak tot zeer vaak voor te komen. Incidenten lijken vaker voor te komen bij grotere en meer stedelijke organisaties.

Het beeld dat uit de enquête naar voren komt wordt bevestigd in de casestudies. Bij de meeste organisaties komen agressie-incidenten weinig voor, zeggen zowel de arbocoördinatoren en leidinggevendenden als de zorgverleners. Toch zijn er ook een aantal organisaties waar agressie (zeer) vaak voorkomt. Het gaat dan met name om psychogeriatrische afdelingen van verpleeg- en verzorgingshuizen. Incidenten die op deze afdelingen optreden zijn veelal verbale en fysieke agressie of seksuele intimidatie door cliënten, zo blijkt uit de casestudies. De mate waarin sociale veiligheid een issue is op de werkvloer, hangt sterk samen met het aantal incidenten dat plaatsvindt.

Type daders

Daar waar incidenten optreden zijn de daders volgens de organisaties in de meeste gevallen cliënten of (in mindere mate) familie/vrienden van cliënten, zo blijkt uit de enquête (zie tabel 2.2).

Tabel 2.2 Hoe vaak krijgen medewerkers in uw organisatie te maken met agressie door de volgende *typen daders*? (n=176)

	Nooit	1-2	3	4-5	Zeer vaak	weet niet/ geen mening	Totaal
Cliënten		45%	20%	33%		2%	100%
Familie / vrienden van cliënt		68%	22%	6%		5%	100%
Werknemers / collega's		86%	6%	1%		7%	100%
Overige daders (bijv. onderweg)		84%	3%	0%		13%	100%

Zoals onder 'type agressie' is beschreven blijkt uit de casestudies dat incidenten die optreden veelal verbale en fysieke agressie of seksuele intimidatie door *cliënten* betreft. Dergelijke incidenten lijken met name voor te komen bij psychogeriatrische afdelingen. De geïnterviewden geven aan dat medewerkers dit, vooral bij dementerende ouderen, zien als passend bij het ziektebeeld en daarom incidenten vaak niet melden.

Uit de casestudies blijkt verder dat onveilige buurten en hangjongeren bij organisaties in de thuiszorg worden genoemd als een belangrijke oorzaak van gevoelens van onveiligheid bij medewerkers, alhoewel werkelijke incidenten weinig lijken voor te komen.

Inzicht in voorkomen incidenten

Verschillende organisaties uit de casestudies melden dat ze tijdens een training rond sociale veiligheid of op basis van een onderzoek onder medewerkers, tot de ontdekking zijn gekomen dat medewerkers vaker incidenten meemaken dan uit de registraties en/of het teamoverleg blijkt. Dit wijst erop dat de registraties een onderschatting geven van het werkelijke aantal incidenten en actieve aandacht voor het onderwerp nodig is om deze incidenten bespreekbaar te maken.

3 Sociaal veiligheidsbeleid

De eerste doelstelling van het onderzoek is het in kaart brengen van het beleid dat instellingen in de branches thuiszorg en V&V voeren rond sociale veiligheid, de implementatie van het beleid op de werkvloer en het gebruik en waardering van instrumenten. Dit hoofdstuk omschrijft het beleid dat organisaties in thuiszorg en V&V voeren op het gebied van sociale veiligheid en de instrumenten die ze daarvoor inzetten. De resultaten van een literatuursearch naar beschikbare instrumenten, die als input heeft gediend voor de enquête, zijn opgenomen in bijlage 1.

3.1 Aanwezigheid beleid

Vrijwel alle organisaties in de thuiszorg en V&V (92%) geven aan beleid te voeren ten aanzien van de sociale veiligheid van medewerkers. Er zijn hierin geen grote verschillen tussen de sector, de grootteklasse of de stedelijkheidsgraad van de organisaties.

De organisaties die geen beleid voeren op het thema sociale veiligheid (8%, n=15) geven daarvoor verschillende redenen:

- Men is er nog niet aan toe gekomen om het beleid op te stellen of is bezig met de ontwikkeling van het beleid. Redenen die hiervoor worden aangedragen zijn dat het een kleine organisatie betreft of dat organisatorische ontwikkelingen voorrang hebben gekregen.
- De organisatie onderneemt wel losse maatregelen, maar er is geen sprake van een samenhangend beleid rond sociale veiligheid.
- Het onderwerp is verweven in een breder beleid (bijv. psychosociale arbeidsbelasting, incidenten bij medewerkers, ongewenst gedrag).
- Er zijn op lokaal niveau binnen de organisatie afspraken gemaakt, maar er is geen overkoepelend beleid geformuleerd.

3.2 Reikwijdte van het beleid

Organisaties blijken te verschillen in de typen agressie en typen daders waar het beleid zich op richt. Fysieke en verbale agressie van cliënten is bij vrijwel alle organisaties onderwerp van het beleid, evenals seksuele intimidatie door cliënten. Niet alle organisaties richten hun beleid rond sociale veiligheid ook op gedrag van familie of vrienden van de cliënt of op gedrag van werknemers onderling. Dit is weergegeven in tabel 3.1.

Tabel 3.1 Typen agressie en typen daders waar het sociale veiligheidsbeleid op is gericht (n=173)

Type agressie	Type dader			
	Cliënt	Familie / vrienden van cliënt	Werknemer / collega	Overig (bijv. onderweg)
Fysieke agressie	97%	60%	49%	33%
Verbale agressie	94%	79%	57%	30%
Seksuele intimidatie	84%	58%	71%	27%
Discriminatie	75%	58%	68%	25%
Criminaliteit	36%	37%	50%	55%

Verschillen tussen sectoren

Indien we de gegevens in tabel 3.1 uitsplitsen naar sectoren, zien we zowel overeenkomsten als verschillen. Organisaties voeren vrijwel allemaal beleid op fysieke agressie, verbale agressie en seksuele intimidatie van cliënten, ongeacht de sector. Een verschil is dat thuiszorgorganisaties hun beleid vaker richten op discriminatie en criminaliteit van cliënten en ook op fysieke agressie, verbale agressie en seksuele intimidatie van familie/vrienden van de cliënt dan organisaties in de V&V.

Organisaties in de V&V richten hun beleid daarentegen vaker dan thuiszorginstellingen op de verschillende typen agressie van werknemers onderling, alhoewel dit beleid bij gecombineerde organisaties het meest aanwezig is.

Verschillen naar grootteklasse en stedelijkheid

Beleid rond fysieke agressie, verbale agressie en seksuele intimidatie van cliënten is bij organisaties van alle grootteklassen en mate van stedelijkheid even vaak aanwezig. Voor alle overige typen agressie en typen daders geldt: hoe groter de organisatie en hoe meer stedelijk, hoe vaker er beleid op wordt gevoerd.

Concluderend kan worden gesteld dat er in het beleid rond sociale veiligheid bij een aanzienlijk deel van de organisaties nog 'witte vlekken' zijn wat betreft verschillende typen agressie en verschillende typen daders. Dit geldt met name voor kleinere organisaties. Uiteraard is het mogelijk dat het ontwikkelen van een 'integraal beleid', voor alle typen agressie en alle typen daders niet voor iedere organisatie zinvol is. Een dergelijke afweging moet dan wel gebaseerd zijn op een goede analyse van risico's binnen de organisatie. Op basis van het onderzoek kunnen we niet vaststellen of een dergelijke analyse door organisaties wordt uitgevoerd.

3.3 Inhoud van het beleid

De inhoud van het beleid is opgesplitst in beleid ter preventie van agressie, beleid ter ondersteuning en opvang bij het (dreigend) optreden van een incident en beleid ter nazorg en registratie.

3.3.1 Beleid ter preventie van agressie

Van de geraadpleegde organisaties zegt 92% beleid te voeren ter preventie van agressie. De instrumenten die de organisaties hiervoor toepassen, zijn weergegeven in tabel 3.2. Gemiddeld hebben de organisaties 6 van de 10 in de enquête genoemde instrumenten toegepast.

Tabel 3.2 Instrumenten waaruit het beleid ter preventie van agressie bestaat, uitgesplitst naar sector

	Thuiszorg	V&V	Combinatie	Totaal
Bespreken agressie tijdens teamoverleg	95%	83%	91%	89%
Gedragsregels / gedragscode voor medewerkers	84%	81%	92%	88%
Voorlichting aan/scholing van medewerkers over (omgaan met) agressie	74%	80%	75%	77%
Huisregels voor cliënten/leveringsvoorwaarden	79%	48%	70%	64%
Training in het omgaan met agressie	53%	70%	63%	64%
Agressieprotocol/veiligheidsprotocol	32%	78%	58%	62%
Technopreventieve beveiligingsmaatregelen (bv. camera's, elektronische toegangspoorten)	5%	46%	46%	41%
Afspraken met politie/gemeenten over de aanpak van onveilige buurten	11%	33%	29%	28%
Andere beveiligingsmaatregelen (bv. portier, beveiligingsmedewerker)	16%	28%	30%	28%
Risico-inschatting bij intake van cliënt (bv. checklist sociale veiligheid)	32%	19%	21%	22%
Anders, namelijk:	11%	7%	13%	11%
Totaal	%	100%	100%	100%
	n	19	54	89

Gepercentageerd op aantal respondenten

Het bespreken van agressie tijdens het teamoverleg, gedragsregels / gedragscode voor medewerkers en voorlichting / scholing van medewerkers zijn de meest toegepaste instrumenten. Minder dan de helft van de organisaties past de volgende instrumenten toe: technopreventieve beveiligingsmaatregelen, afspraken met politie/gemeenten over aanpak van onveilige buurten, andere beveiligingsmaatregelen en een risico-inschatting bij de intake van een cliënt.

Bij 'anders, namelijk' noemen sommige organisaties instrumenten die in de volgende paragrafen nader aan de orde komen, zoals de vertrouwenspersoon, de MIM-procedure en de mobiele telefoon. Andere instrumenten die worden genoemd zijn: het uitreiken van hulpmiddelen (plattegronden, alarmapparaatje, zaklantaarn), het vrij parkeren in onveilige wijken zodat medewerkers dichtbij de woning van cliënten kunnen parkeren en de inzet van agressiecoaches.

Verschillen naar grootteklasse en stedelijkheid

Over het algemeen zetten grotere organisaties meer instrumenten ter preventie van agressie in dan kleinere organisaties. Het grootste verschil in mate van toepassing is te zien bij training in het omgaan met agressie, voorlichting / scholing, agressieprotocol / veiligheidsprotocol en andere beveiligingsmaatregelen.

3.3.2 Beleid ter ondersteuning en opvang bij het (dreigend) optreden van een incident

Van de geraadpleegde organisaties zegt 90% beleid te voeren ter ondersteuning en opvang bij het (dreigend) optreden van een incident. Tabel 3.3 geeft de instrumenten weer die de organisaties in de verschillende sectoren hiervoor inzetten. Gemiddeld hebben de organisaties 2 van de 5 genoemde instrumenten toegepast.

Tabel 3.3 Instrumenten waaruit het beleid ter ondersteuning en opvang bij het (dreigend) optreden van een incident bestaat, uitgesplitst naar sector

	Thuiszorg	V&V	Combinatie	Totaal
Richtlijnen voor eerste opvang (door leidinggevende) na een incident	76%	95%	88%	89%
Alarmmogelijkheden (o.a. mobiele telefoon, persoonlijk alarmsysteem)	76%	73%	81%	78%
Afspraken met politie over snelle reactie bij het bellen van het alarmnummer	18%	32%	31%	30%
Aanwezigheid veiligheidsmedewerker	0%	14%	11%	11%
Richtlijnen voor taxigebruk bij optreden van onveilige situaties en/of werken in onveilige wijken	12%	2%	8%	6%
Anders, namelijk:	41%	11%	18%	18%
Totaal	%	100%	100%	100%
	n	17	56	85

Gepercentageerd op aantal respondenten

De meest toegepaste maatregelen zijn richtlijnen voor eerste opvang en alarmmogelijkheden. De aanwezigheid van een veiligheidsmedewerker en richtlijnen voor taxigebruk worden door weinig organisaties toegepast.

Andere maatregelen die organisaties noemen zijn: een vertrouwenspersoon (n=6), de beschikbaarheid van bedrijfsauto's (n=3), een nazorgteam, oproepen van een BHV-er bij agressie, beveiligingsbedrijf, agressiecoach, alarmnummer als verkort nummer op de mobiele telefoon, de mogelijkheid om in overleg met de arbodienst psychologische hulp in te schakelen, de mogelijkheid weg te gaan bij de klant, een mogelijkheid om samen met een collega naar een cliënt te gaan, een protocol 'ongewenst bezoek' voor de receptie en verscherpt politie toezicht tijdens de weekenden en de nachtelijke uren rondom de gebouwen. Twee organisaties lichten toe dat medewerkers wel worden opgevangen door leidinggeven- den en collega's, maar dat er geen protocollen of richtlijnen voor zijn.

Verschillen naar grootteklasse en stedelijkheid

Ook bij deze instrumenten geldt dat grote organisaties de instrumenten vaker toepassen dan kleinere organisaties. Als we kijken naar de mate van stedelijkheid blijkt dat richtlijnen voor taxigebruik vaker voorkomen bij (zeer) sterk stedelijke organisaties.

3.3.3 Beleid rond nazorg en registratie

Van de geraadpleegde organisaties zegt 98% beleid te voeren voor nazorg en registratie na het optreden van een incident. Tabel 3.4 geeft de instrumenten weer die organisaties inzetten voor nazorg en registratie. Gemiddeld hebben de organisaties 6 van de 9 in de enquête genoemde instrumenten toegepast.

Tabel 3.4 Instrumenten waaruit het beleid voor nazorg en registratie na het optreden van een incident bestaat, uitgesplitst naar sector

	Thuiszorg	V&V	Combinatie	Totaal
Procedure voor melding van incidenten door medewerkers	100%	97%	96%	97%
Registratie van incidenten	95%	100%	96%	97%
Aanwezigheid vertrouwenspersoon	84%	95%	94%	93%
Aanwezigheid klachtencommissie (bv. samengesteld uit directielid en OR-lid)	79%	84%	80%	81%
Richtlijnen voor nazorg door leidinggevende	63%	71%	77%	73%
Procedure voor evaluatie van incidenten	74%	62%	66%	66%
Procedure voor actie richting lastige cliënten (bv. bespreken incident met cliënt, zorgweigeringsprotocol)	74%	48%	58%	56%
Ondersteuning bij aangifte en juridische afhandeling	37%	41%	38%	39%
Aanwezigheid traumaopvangteam	16%	19%	19%	19%
Anders, namelijk:	5%	2%	7%	5%
Totaal	%	100%	100%	100%
	n	19	58	95
				172

Gepercentageerd op aantal respondenten

De aanwezigheid van een registratie van incidenten en een procedure voor melding van incidenten blijkt bij vrijwel alle organisaties geregeld te zijn, evenals de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon. Minder dan de helft van de organisaties biedt echter ondersteuning bij aangifte en juridische afhandeling of heeft de beschikking over een traumaopvangteam.

Andere voorbeelden van beleid rond nazorg en registratie die organisaties noemen zijn: inschakelen van professionele ondersteuning, 24-uurs bereikbaarheid van teamleiders en management, een regionale klachtenregeling voor de organisatie en een protocol secundaire traumatisering.

Verschillen naar grootteklasse en stedelijkheid

Grotere organisaties zetten vrijwel alle instrumenten vaker in dan kleinere organisaties. De enige uitzondering is een procedure voor evaluatie van incidenten. De grootste verschillen zijn te zien bij de aanwezigheid van een traumaopvangteam, ondersteuning bij aangifte en juridische afhandeling en richtlijnen voor nazorg door leidinggevende. Als we kijken naar de mate van stedelijkheid van de organisatie zijn er geen grote verschillen te constateren.

3.3.4 Vernieuwende instrumenten

In de enquête is aan de organisaties gevraagd of zij instrumenten toepassen voor het bevorderen van de sociale veiligheid in de organisatie, die zij zelf als vernieuwend beschouwen. Bij de meeste organisaties (83%) is dit niet het geval. Toch noemt 17% van de organisaties (n=30) wel vernieuwende instrumenten.

Organisaties in de *thuiszorg* noemen als vernieuwende instrumenten de beschikbaarheid van een mobiele telefoon van de zaak (n=2) en de afspraak dat medewerkers in de avond/weekenddienst een voorgeprogrammeerd nummer kunnen bellen en contact krijgen met een meldkamer van het beveiligingsbedrijf dat contact houdt tot hulp ter plaatse is.

Organisaties in de *Verpleging en Verzorging* noemen als vernieuwende instrumenten: een provinciebreed convenant Veilige Zorg, scholing waarbij gebruik wordt gemaakt van het principe *train de trainer*, een map met arboprotocolen, agressiecoaches, alarmering op de buitendeuren die op de mobiele telefoons wordt weergegeven, cameratoezicht, een gedragscode voor medewerkers (n=2) en een structureel beleid met een arbocommissie.

Gecombineerde organisaties voor *thuiszorg en V&V* noemen de volgende vernieuwende instrumenten: een nazorgteam, gedragsregels en gedragscode, vertrouwenspersonen en registratie incidenten, een medewerkersenquête over onveilige situaties, langere openingstijden van de receptie, een registratiesysteem, alarmering, een training zelfverdediging, lesmateriaal 'hoort het bij het werk' van ROC Aventus, een persoonlijk alarmeringssysteem, het opleiden van de eigen medewerkers in het geven van een training 'omgaan met agressie', een normen en waardendiscussie onder medewerkers, een kleurenmethode voor het in kaart brengen van onveilige werkplekken en een meldingsformulier Arbo waarop men onveilige situaties kan melden. Tenslotte noemt een organisatie een toolkit voor leidinggevend, dit betreft een box met ondersteunend materiaal in de vorm van checklisten, boeken, dvd's, spellen etc.

Een aantal van deze instrumenten komt terug in het hoofdstuk over goede voorbeelden (hoofdstuk 5).

3.4 Informatiebronnen

Organisaties kunnen op verschillende manieren informatie verzamelen om het beleid vorm te geven. De informatiebronnen die zij hiervoor gebruiken zijn in het onderzoek geïnventariseerd.

Sectorspecifieke instrumenten

In het kader van het Arboconvenant Thuiszorg is de deelwebsite sociale veiligheid ontwikkeld (www.faot.nl/socvei), met daarop een model beleidsplan voor het sociale veiligheidsbeleid. Dit model beleidsplan geeft voorbeelden van mogelijke maatregelen en protocollen en bevat tevens een aantal formulieren voor registratie van incidenten en voor gesprekken tussen de werknemer en de leidinggevende.

De bekendheid van deze deelwebsite met het model beleidsplan is laag. Slechts 6% van de organisaties zegt de website te kennen. Binnen de thuiszorg (11%) en de gecombineerde organisaties (8%) is de bekendheid weliswaar hoger dan in de V&V (2%), maar nog steeds laag. Slechts twee organisaties zeggen gebruik te hebben gemaakt van de website voor het vormgeven van het eigen beleid.

De brochure 'Sociale veiligheid in de thuiszorg' is bekend bij 19% van de respondenten. Hier is, zoals verwacht kan worden, een groot verschil te zien tussen sectoren, met een bekendheid van 47% in de thuiszorg, van 22% bij gecombineerde organisaties en van 5% in de V&V.

Overige informatiebronnen

Tevens is geïnventariseerd welke andere informatiebronnen organisaties gebruiken bij het vormgeven van hun sociale veiligheidsbeleid. Dit is weergegeven in tabel 3.5.

Tabel 3.5 Soorten informatiebronnen waarvan de organisatie wel eens gebruik heeft gemaakt bij het vormgeven van het sociale veiligheidsbeleid

	Aantal	%
Vakliteratuur	141	80%
Websites / internet	135	77%
Folders	87	49%
Voorbeeldformulieren	64	36%
Congres	61	35%
Helpdesk	4	2%
Geen	3	2%
Anders, namelijk:	21	12%
Weet niet/geen mening	8	5%
Totaal	176	100%

Gepercenteerd op aantal respondenten

Uit deze tabel blijkt dat organisaties vooral gebruik maken van vakliteratuur en het internet om informatie te verzamelen. Ook folders, voorbeeldformulieren en congressen worden echter regelmatig gebruikt.

Organisaties met meer dan 500 werknemers maken beduidend vaker gebruik van vakliteratuur, internet en congressen als informatiebron dan kleinere organisaties. Ook tussen sectoren zijn er verschillen. Organisaties in de thuiszorg maken vaker gebruik van internet, voorbeeldformulieren en folders dan organisaties in de V&V.

Andere informatiebronnen die organisaties noemen in de enquête zijn: kennis en ervaring van collega-organisaties, de brancheorganisatie ActiZ, externe (trainings)bureaus, politie

en een beveiligingsbureau. Concrete producten die worden genoemd zijn het project Veilige zorg, de werkmap 'werkdruk, agressie en ziekteverzuim' van FCB en het lesmateriaal 'Hoor het bij het werk?' van ROC Aventus. In de casestudies is hier door een respondent nog de website van het FCB dienstverleners in arbeidsmarktvoorstellen (www.fcbwjk.nl) aan toegevoegd.

Tevens maakt een deel van de organisaties wel eens gebruik van kennis en ervaring over of instrumenten voor sociale veiligheidsbeleid van andere organisaties uit de eigen sector (31%) of uit andere sectoren (8%). De overige organisaties maken hier geen gebruik van (34%) of weten niet of dit is gebeurd (27%). Grotere en meer stedelijke organisaties lijken vaker gebruik te maken van kennis en ervaring uit andere sectoren dan kleinere en minder stedelijke organisaties.

Het type informatie waar gebruik van wordt gemaakt zijn vooral voorbeelden van beleid of procedures of concrete formulieren en protocollen. Ook noemen enkele organisaties trainingen op het gebied van agressie, die ze hebben overgenomen van andere organisaties.

3.5 Evaluatie en borging van het beleid

Bij de meeste organisaties (81%) maakt het sociaal veiligheidsbeleid onderdeel uit van een kwaliteitsmanagementsysteem. Vrijwel alle organisaties evalueren het sociale veiligheidsbeleid. Dit gebeurt periodiek (63%) of incidenteel (31%). Bij 44% van de organisaties die het beleid wel eens hebben geëvalueerd, heeft dit geleid tot wijzigingen in het beleid.

Het type wijzigingen is onder te verdelen in drie categorieën:

- Het nemen van aanvullende maatregelen, bijvoorbeeld een training, vertrouwenspersoon, aanschaf mobiele telefoons, contract met een beveiligingsbedrijf, aanstellen ergocoaches, invoeren bodyguards (persoonsalarmering).
- Het aanscherpen van bestaande maatregelen, bijvoorbeeld verbeteren van meldingsformulieren, aanscherpen van protocollen, beter coördineren trainingsaanpak, formaliseren van terugkoppeling van gemelde incidenten.
- Het bij het personeel beter onder de aandacht brengen van bestaande maatregelen, bijvoorbeeld door folders, informatiebijeenkomsten, aandacht besteden aan belang van melding van incidenten (via leidinggevenden).

3.6 Gebruik en waardering van instrumenten

Naast de aanwezigheid van beleid en instrumenten, is het van belang dat deze instrumenten ook gebruikt worden door de zorgverleners die met agressie te maken (kunnen) krijgen.

Gebruik van instrumenten

Ruim een derde van de organisaties geeft in de enquête aan dat er instrumenten zijn die niet of onvoldoende gebruikt worden door medewerkers op de werkvloer. Opvallend is bovendien dat een kwart van de organisaties aangeeft niet te weten of dit het geval is (zie

tabel 3.6). Dit geldt met name voor organisaties in de V&V en gecombineerde organisaties. Bij grotere organisaties zijn er vaker instrumenten die niet of onvoldoende worden toegepast dan bij kleinere organisaties en is bovendien vaker onbekend of instrumenten worden toegepast.

Tabel 3.6 Instrumenten uit het sociaal veiligheidsbeleid die niet of onvoldoende gebruikt worden door de medewerkers op de werkvloer

	Aantal	%
Ja	65	37%
Nee	68	39%
Weet niet/geen mening	43	24%
Totaal	176	100%

Het door de organisaties met afstand meest genoemde instrument dat niet of onvoldoende gebruikt wordt is de mogelijkheid voor melding van incidenten (n=41). Andere instrumenten die worden genoemd zijn de vertrouwenspersoon, de zorgweigeringsprocedure, de klachtenregeling, alarmering, trainingen, de beveiligingsdienst en nazorg. Ook zijn protocollen en het beleid als geheel niet altijd bekend bij medewerkers.

De respondenten zijn van mening dat een beperkt gebruik van instrumenten (in veel gevallen de meldingsprocedure) niet zozeer samenhangt met onbekendheid van de instrumenten of het niet of weinig optreden van agressie-incidenten (zie tabel 3.7). Ze denken met name dat medewerkers het nut van de instrumenten niet inzien en onvoldoende worden gestimuleerd door de leidinggevenden.

Tabel 3.7 Redenen dat instrumenten niet of onvoldoende gebruikt worden door medewerkers op de werkvloer

	Aantal	%
Onvoldoende overtuiging van nut van instrumenten bij medewerkers	17	26%
Onvoldoende stimulering vanuit leidinggevenden	13	20%
Onbekendheid instrumenten bij medewerkers	9	14%
Geen of weinig agressie-incidenten	6	9%
Anders, namelijk	19	29%
Weet niet/geen mening	1	2%
Totaal	65	100%

Andere redenen die worden genoemd voor beperkt gebruik van instrumenten, zijn vooral dat medewerkers vinden dat incidenten bij het beroep horen en ze daarom niet melden of dat medewerkers incidenten niet ernstig genoeg vinden om ze te melden. Ook noemen organisaties combinaties van verschillende redenen.

Bekendheid van instrumenten

Uit de casestudies blijkt dat de in de organisaties beschikbare instrumenten vaak niet bekend zijn bij de zorgverleners. Daar is een aantal oorzaken voor aan te geven: Soms kennen de medewerkers de afzonderlijke instrumenten wel, maar leggen ze de relatie niet met sociale veiligheid. Ook geven medewerkers aan dat zij terecht kunnen bij hun leidinggevende en dat die op de hoogte is van de mogelijke maatregelen. De bekendheid met het beleid

lijkt samen te hangen met de wijze waarop organisaties werknemers informeren, de rol van leidinggevend en de mate waarin medewerkers en hun directe collega's te maken krijgen met agressie.

Instrumenten die organisaties inzetten om de bekendheid van het beleid te verhogen, zijn bijvoorbeeld een informatiebijeenkomst, een training sociale veiligheid, artikelen in de nieuwsbrief, folders en het beschikbaar stellen van de beleidsdocumenten via het intranet. Met name de persoonlijke manieren van informeren lijken de bekendheid van medewerkers met het beleid te bevorderen, mits het bereik hiervan onder de medewerkers voldoende is. Het laten volgen van een bijeenkomst of training in de eigen tijd van de medewerker kan bijvoorbeeld belemmerend werken voor het bereik. Een nadeel van schriftelijke informatie is dat niet alle medewerkers dit lezen. Een organisatie noemt hiervoor als oplossing dat medewerkers moeten tekenen voor het gelezen hebben van de stukken.

Waardering sociaal veiligheidsbeleid

De meeste geïnterviewde OR-leden en medewerkers zijn in grote lijnen tevreden over het sociale veiligheidsbeleid en de instrumenten die daarvoor worden ingezet. Aangezien een groot deel weinig ervaring heeft met incidenten, is het echter moeilijk te beoordelen of deze tevredenheid terecht is. Voor medewerkers lijkt het het belangrijkste te zijn dat ze weten dat de leidinggevende signalen van agressie serieus neemt en indien nodig actie onderneemt richting de cliënt. Van de concrete instrumenten stellen de medewerkers over het algemeen trainingen en de beschikking over een mobiele telefoon het meest op prijs. Een enkeling noemt bovendien afspraken met de politie over aanpak van hangjongeren. Ook vinden medewerkers het prettig als ze het beleid makkelijk terug kunnen vinden op het intranet of in een map, zodat ze ook zonder de leidinggevende in te schakelen hulp kunnen vinden. Verschillende respondenten benadrukken bovendien het belang van het regelmatig herhalen van scholing en training.

Wat betreft de melding van incidenten (bij de leidinggevende of via het meldingsformulier), is het voor medewerkers van belang dat de melding serieus genomen wordt en dat terugkoppeling plaatsvindt van wat er met de melding gebeurt. Het geven van terugkoppeling bij een melding gebeurt volgens de medewerkers van verschillende organisaties nog onvoldoende. Verschillende respondenten zijn van mening dat medewerkers terughoudend zijn bij het melden van incidenten, omdat niet duidelijk is wat de consequenties zijn voor henzelf en/of voor de cliënt. Ook bij het inschakelen van de vertrouwenspersoon spelen soms dergelijke angsten en onzekerheden bij medewerkers. Een ander knelpunt dat sommige medewerkers noemen bij het melden van incidenten, is dat voor één incident meerdere formulieren moeten worden ingevuld.

4 Ondersteuningsbehoefte

De tweede doelstelling van het onderzoek is het achterhalen of instellingen behoefte hebben aan ondersteuning bij de uitvoering van het beleid en zo ja, op welke wijze. Deze ondersteuningsbehoefte komt in dit hoofdstuk aan de orde. Dit benaderen we vanuit twee invalshoeken. We kijken naar de knelpunten die de organisaties ervaren bij het opstellen en implementeren van beleid en naar de mate waarin de organisaties zelf aangeven dat ze behoefte hebben aan ondersteuning.

4.1 Ervaren knelpunten

Ten einde inzicht te krijgen in de aard van de knelpunten die organisaties ervaren, is in de enquête gevraagd naar de knelpunten bij enerzijds het opstellen van het beleid en anderzijds het implementeren van het beleid.

Knelpunten bij het opstellen van het beleid

Uit de enquête blijkt dat ongeveer een derde van de organisaties geen knelpunten ervaart bij het opstellen van het beleid. Knelpunten die door de overige twee derde van de organisaties worden ervaren zijn vooral een gebrek aan financiële middelen, een gebrek aan personele capaciteit en een gebrek aan kennis / informatie. Gebrek aan draagvlak voor het beleid bij de directie wordt slechts door een klein aantal organisaties genoemd (zie tabel 4.1).

Tabel 4.1 Ervaren knelpunten bij het opzetten van het sociaal veiligheidsbeleid

	Aantal	%
Gebrek aan financiële middelen voor het beleid	61	35%
Gebrek aan personele capaciteit voor het formuleren van het beleid	39	22%
Gebrek aan kennis / informatie over de mogelijke invulling van het beleid	33	19%
Gebrek aan draagvlak voor het beleid bij de directie	7	4%
Geen knelpunten	52	30%
Anders, namelijk:	34	19%
Weet niet/geen mening	8	5%
Totaal	176	100%

Gepercentageerd op aantal respondenten

De genoemde punten onder 'anders, namelijk' zijn met name toelichtingen op de reeds genoemde knelpunten of hebben betrekking op de implementatie van het beleid. Aanvullende knelpunten die door een enkeling worden genoemd zijn: een fusie, technische beperkingen, trage besluitvorming, geen ervaren noodzaak voor beleid, geen urgentie / prioriteit en de vele ontwikkelingen in de sector.

Verschillen tussen sectoren

Van de organisaties in de thuiszorg noemt een groter deel een gebrek aan kennis en financiële middelen dan van de organisaties in de V&V. Organisaties in de V&V noemen daarentegen vaker een gebrek aan personele capaciteit. Ook ervaren organisaties in de V&V en

gecombineerde organisaties vaker dan thuiszorgorganisaties geen knelpunten bij het opzetten van het beleid.

Verschillen naar grootteklasse

Organisaties met minder dan 500 medewerkers ervaren beduidend vaker een gebrek aan personele capaciteit dan organisaties met meer dan 500 medewerkers. Deze laatste organisaties ervaren daarentegen vaker een gebrek aan financiële middelen dan kleinere organisaties.

Knelpunten bij implementatie van het beleid

Ook bij de implementatie van het beleid blijkt een derde van de organisaties geen knelpunten te ervaren (zie tabel 4.2). De overige respondenten ervaren met name knelpunten in de beschikbaarheid van personele capaciteit en financiële middelen. Een ander punt dat circa 1 op de 6 organisaties wordt genoemd is een gebrek aan draagvlak voor het beleid op de werkvloer. Net als bij het opstellen van het beleid vormt ook bij de implementatie een gebrek aan draagvlak bij de directie maar volgens een beperkt aantal respondenten een knelpunt.

Tabel 4.2 Ervaren knelpunten bij de implementatie van het sociaal veiligheidsbeleid

	Aantal	%
Gebrek aan personele capaciteit voor het implementeren van het beleid	54	31%
Gebrek aan financiële middelen voor implementatie van het beleid	52	30%
Gebrek aan draagvlak voor het beleid op de werkvloer	30	17%
Gebrek aan kennis/informatie over implementatiemogelijkheden	18	10%
Gebrek aan draagvlak voor het beleid bij het lijnmanagement	18	10%
Gebrek aan draagvlak voor het beleid bij de directie	7	4%
Geen knelpunten	57	32%
Anders, namelijk:	22	13%
Weet niet/geen mening	9	5%
Totaal	176	100%

Gepercentageerd op aantal respondenten

De knelpunten die bij 'anders, namelijk' zijn genoemd zijn voornamelijk toelichtingen op de reeds vermelde knelpunten. Aanvullende knelpunten die worden genoemd zijn een fusie, de grote hoeveelheid ontwikkelingen in de sector en gebrek aan tijd bij medewerkers om incidenten te melden en/of incidenten tijdens het teamoverleg te bespreken. Enkele organisaties geven aan dat de implementatie van het beleid nog moet plaatsvinden.

Verschillen tussen sectoren

Organisaties in de thuiszorg noemen vaker een gebrek aan kennis en financiële middelen dan organisaties in de V&V. Organisaties in de V&V noemen daarentegen vaker een gebrek aan personele capaciteit als knelpunt.

Verschillen naar grootteklasse

Als we kijken naar de organisatiegrootte blijkt dat kleinere organisaties beduidend vaker geen knelpunten bij de implementatie ervaren dan grote organisaties. Grote organisaties noemen met name vaker een gebrek aan financiële middelen als knelpunt.

4.2 Ondersteuningsbehoefte

In de enquête geeft meer dan de helft van de organisaties (59%) aan geen behoefte te hebben aan ondersteuning bij het opstellen en/of implementeren van het beleid rond sociale veiligheid. Slechts 16% heeft wel behoefte aan ondersteuning en 25% weet het niet. Organisaties met meer dan 500 werknemers geven vaker aan behoefte aan ondersteuning te hebben (21%) dan kleinere organisaties. Ook zeggen gecombineerde organisaties vaker (21%) behoefte te hebben aan ondersteuning dan organisaties in de V&V (13%) en thuiszorg (5%).

De organisaties die behoefte hebben aan ondersteuning, wensen met name ondersteuning op het gebied van preventie (87%) en minder op het gebied van ondersteuning en opvang (26%) en nazorg en registratie (29%). Eén organisatie noemt specifiek de behoefte aan ondersteuning bij het maken van een totaalplan voor sociale veiligheid (i.p.v. losse procedures) en de implementatie daarvan.

De vorm van ondersteuning waar de organisaties behoefte aan hebben is weergegeven in tabel 4.3.

Tabel 4.3 Vorm van ondersteuning waar de organisatie behoefte aan heeft

	Aantal	%
Informatie over beleidsmogelijkheden / beschikbare beleidsinstrumenten	25	81%
Goede voorbeelden (van andere organisaties)	25	81%
Informatie over effectiviteit van instrumenten	21	68%
Standaard protocollen en formulieren	17	55%
Financiële middelen	17	55%
Uitwisseling van ervaringen met andere organisaties	16	52%
Helpdesk / adviespunt	6	19%
Anders, namelijk	0	0%
Totaal	31	100%

Gepercenteerd op aantal respondenten

De respondenten hebben geen aanvullende vormen van ondersteuning genoemd bij de categorie 'anders, namelijk'. Bij de expliciete vraag naar concrete suggesties voor ondersteuning, noemden enkele organisaties meer individuele vormen van ondersteuning als coaching en advisering of een één op één gesprek met een deskundige.

In de casestudies is nader ingegaan op de ondersteuningsbehoefte van organisaties. Daaruit blijkt dat de meeste verantwoordelijken voor het arbobeleid (erg) tevreden zijn over het beleid binnen de organisatie en niet van mening zijn dat daar nog iets aan ontbreekt. Als ze knelpunten ervaren zijn die veelal financieel van aard, waardoor bijvoorbeeld de mogelijkheid om trainingen aan te bieden beperkt is. Toch zijn er ook enkele organisaties die wel aangeven dat er onvoldoende kennis binnen de organisatie aanwezig is over beleidsmogelijkheden. Ook ervaren enkele organisatie knelpunten in het communiceren van het beleid naar de medewerkers.

De organisaties die wel ondersteuning wensen, tonen interesse in informatie over beschikbare beleidsinstrumenten, standaardprotocollen en –brieven, goede voorbeelden en nieuwe ontwikkelingen in de sector. Daarnaast hebben sommigen behoefte aan meer informatie over de wijze waarop zij de medewerkers bij het beleid kunnen betrekken. Bij voorkeur moet deze informatie laagdrempelig beschikbaar gemaakt worden, bijvoorbeeld d.m.v. een website of DVD. Gezien de door veel organisaties genoemde belemmeringen op het financiële vlak lijkt er ook behoefte te zijn aan informatie hoe men daar mee om kan gaan bij het invullen van het beleid.

5 Goede voorbeelden

De derde doelstelling van het onderzoek is het identificeren van goede voorbeelden: instrumenten waarover betrokkenen tevreden zijn en die, voor zover te meten en gemeten, geleid hebben tot vergroting van de sociale veiligheid en daarmee psychosociale arbeidsbelasting voorkomen dan wel verminderen. Uit de enquête en de casestudies blijkt dat thuiszorgorganisaties de effecten van instrumenten op de sociale veiligheid niet kunnen concretiseren. De goede voorbeelden die in dit hoofdstuk aan de orde komen zijn daarom gebaseerd op de tevredenheid van de geraadpleegde personen binnen de organisatie.

In de enquête is de organisaties gevraagd welke instrumenten zij zelf als goed voorbeeld beschouwen. Vrijwel alle organisaties hebben bij deze vraag één of meerdere instrumenten genoemd. De top 10 van in de enquête genoemde typen instrumenten is:

- 1 Trainingen (n=29)
- 2 Bespreekbaarheid in teamoverleg (n=28)
- 3 Vertrouwenspersoon (n=25)
- 4 Melding van incidenten (n=22)
- 5 Scholing / voorlichting (n=17)
- 6 Protocollen (n=15)
- 7 Opvang / nazorg door collega's en leidinggevende (n=14)
- 8 Gedragscode / huisregels (n=10)
- 9 Klachtencommissie (n=10)
- 10 Alarmpogelijkheid (n=9) / Beveiligingsmaatregelen (n=9)

Een totaaloverzicht van de in de enquête genoemde instrumenten is opgenomen in bijlage 6. Op basis van de casestudies is een aantal goede voorbeelden geselecteerd, waar de verschillende geïnterviewde partijen binnen de organisatie positief over zijn. Per goed voorbeeld beschrijven we de aanleiding voor de ontwikkeling van het instrument, de inhoud, het gebruik, het draagvlak en het resultaat. De goede voorbeelden zijn niet per definitie vernieuwend of uniek voor de sector.

De goede voorbeelden die uit de casestudies naar voren komen en op de volgende pagina's worden beschreven zijn:

- Richtlijn secundaire traumatisering
- Gedragscode
- Aanbieden van 7x24 uurs nazorg
- Structurele bespreking van arbo-onderwerpen in het werkoverleg
- Project 'Veilige zorg'
- Training Sterk in je werk
- Informatiebijeenkomst Sociale Veiligheid

Richtlijn Secundaire Traumatisering

Inleiding

Een organisatie voor thuiszorg heeft een richtlijn secundaire traumatisering ontwikkeld. Deze richtlijn richt zich op het voorkomen van werkstress en bedreiging van het psychisch welzijn van medewerkers door nare verhalen van patiënten, confrontatie met emotionele gebeurtenissen en confrontatie met psychisch belastende situaties.

Aanleiding voor ontwikkeling instrument

Aanleiding hiervoor was een eindschrijft van een maatschappelijk werker over de psychische belasting waarmee medewerkers in de maatschappelijke dienstverlening geconfronteerd worden. Secundaire traumatisering bleek organisatiebreed voor te komen. Binnen de organisatie was geen beleid gericht op het behoud en zonodig herstel van het psychisch welzijn van de medewerker. Dit heeft geleid tot het ontwikkelen van de richtlijn. De richtlijn is geschreven op basis van bestaande stukken op internet (www.fcbwjk.nl); secundaire traumatisering, werkpakket arboconvenant Welzijn, sectorfondsen Zorg & Welzijn; Zorg voor uw welzijn, essay G Beens, mei 2004.

Beschrijving instrument

In de richtlijn staat beschreven hoe de organisatie omgaat met secundaire traumatisering. De beleidsmatige aanpak is beschreven, waarbij er een gemeenschappelijke erkenning en visie is binnen de organisatie. Er vindt een inventarisatie van risico groepen plaats. Incidenten die psychisch belastend zijn voor de medewerkers worden opgenomen in de meldprocedure, er is mogelijkheid tot opvang na een gebeurtenis en er wordt een gedragscode voor de cliënt toegepast. Voorts bestaat het beleid uit het geven van voorlichting en training ter vergroting van de weerbaarheid van medewerkers en het organiseren van structureel werkoverleg waarin medewerkers de ruimte krijgen over hun ervaringen te praten. De richtlijn bevat een bijlage met signalen die kunnen wijzen op secundaire traumatisering, zowel individueel als binnen het team. Daarnaast een checklist die de leidinggevende door de medewerker in kan laten vullen bij een vermoeden van secundaire traumatisering en handvatten voor de leidinggevende over hoe de medewerker hulp te bieden.

Gebruik binnen de organisatie

De instrumenten worden voldoende gebruikt. In het teamoverleg wordt ruimte geboden aan de medewerkers om situaties waarin zij zich niet prettig voelen te bespreken. Medewerkers zijn op de hoogte dat zij deze situaties kunnen melden via de meldprocedure.

Draagvlak in de organisatie

De OR heeft ingestemd met het beleid, medewerkers en leidinggevenden vinden het prettig te weten dat de organisatie ondersteuning biedt in dit soort situaties.

Resultaat

De richtlijn is sinds april 2008 van kracht en wordt volgend jaar geëvalueerd.

Gedragscode

Inleiding

Een verpleeghuis heeft een gedragscode ontwikkeld waarin afspraken en regels omtrent het gedrag zijn vastgelegd. Hiermee wil het verpleeghuis een norm stellen richting de medewerkers om gewenst gedrag op de werkplek te stimuleren.

Aanleiding voor ontwikkeling instrument

De gedragscode is circa vijf jaar geleden door het verpleeghuis ontwikkeld omdat in het huis niet duidelijk was hoe medewerkers met elkaar en met de cliënten dienden om te gaan. Het verpleeghuis was voorheen een serviceflat waarin minder strikte normen golden dan in het verpleeghuis wenselijk is. In de nieuwe situatie leidde dit tot discussie tussen medewerkers omdat er geen gedeelde visie over heersende gedragsnormen was. Ook leidinggevenden hadden geen geldende norm om op terug te vallen wanneer zij hun medewerkers berispten van ongewenst gedrag. Bij het ontwikkelen van de gedragscode heeft het verpleeghuis soms tekstueel zinnen overgenomen uit andere gedragscodes, zoals "werknemers mogen geen zakelijke transacties met cliënten verrichten." Ook is gebruik gemaakt van de beroepscode voor verplegenden en verzorgenden maar de invloed hiervan is bij latere versies afgezwakt omdat de gedragscode teveel gericht was op de werknemers in de zorg en te weinig van toepassing op de medewerkers van de facilitaire dienst.

Beschrijving instrument

De gedragscode is functieoverstijgend opgesteld omdat de code zoveel mogelijk voor alle werknemers in de organisatie dient te gelden. De gedragscode omvat 28 gedragsregels die elk steeds kort worden uitgelegd. De gedragsregels beschrijven de wijze van dienstuitoefening en de omgang met collega's en cliënten. Hieronder staan een aantal voorbeelden uit de gedragscode:

1. De medewerker benadert iedereen waarmee hij in contact komt als gevolg van de uitoefening van zijn functie zonder onderscheid des persoons.
2. De medewerker biedt zorg en/of diensten aan en verricht geen handelingen die buiten zijn deskundigheidsgebied vallen.
3. De medewerker accepteert geen geschenken en/of vergoedingen van cliënten.
4. De medewerker houdt zakelijk en privé-belang gescheiden.
5. Omgaan met vermoedens van misstanden: klokkenluider.
6. De medewerkers steunen elkaar in het naleven van deze gedragscode.

Gebruik binnen de organisatie

Het management van het verpleeghuis stimuleert medewerkers elkaar aan te spreken als de gedragscode wordt verbroken. Dit geldt niet alleen voor leidinggevenden, ook verzorgenden en technisch personeel worden gestimuleerd elkaar aan te spreken wanneer een collega de gedragscode niet naleeft.

Draagvlak in de organisatie

In eerste instantie vonden sommige medewerkers de gedragscode overbodig, omdat zij van mening waren er geen baat bij te hebben. Uiteindelijk ervaren zij de code als zeer nuttig en vinden ze dat deze verhelderend werkt. De medewerkers waarderen de gedeelde normen, zoals deze in de gedragscode verwoord staan. Ook weten zij nu precies wat de organisatie van hen zelf en van de andere medewerkers verwacht.

Resultaat

De gedragscode heeft een preventieve werking. Het biedt een 'vriendelijke maat' om met elkaar in gesprek te gaan over hoe medewerkers zich gedragen. Dit leidt tot een groter gevoel van veiligheid en openheid om met elkaar in gesprek te gaan over onwenselijk gedrag.

Aanbieden van 7x24-uurs Nazorg

Inleiding

Een organisatie voor thuiszorg, verzorgingshuis- en verpleeghuiszorg en maatschappelijke dienstverlening in de provincie Utrecht heeft 7x24 uur een Nazorgteam ter beschikking voor alle medewerkers binnen de organisatie.

Aanleiding voor ontwikkeling instrument

De directe collega's en de leidinggevende zijn het eerste aanspreekpunt in het geval van een incident op het gebied van sociale veiligheid. Ondanks deze opvang heeft een medewerker soms behoefte aan (diepgaandere) begeleiding bij de verwerking van een voor hem of haar schokkende gebeurtenis. Dit heeft ertoe geleid te zorgen voor een Nazorgteam dat 24 uur per dag beschikbaar is voor het bieden van ondersteuning aan deze medewerkers in het geval van een schokkende gebeurtenis. De organisatie is recent ontstaan uit een fusie, er wordt gestreefd naar harmonisering van het arbobeleid. Omdat beide fusiepartners contracten hadden lopen met verschillende aanbieders loopt er nu een aanbestedingsprocedure, onder andere voor het bieden van 7 x 24 uren begeleiding.

Beschrijving instrument

Het team staat zeven dagen per week, 24 uur per dag direct beschikbaar voor hulp en ondersteuning aan de medewerker als deze aangeeft hier behoefte aan te hebben als gevolg van een incident. Dit kan gaan om ongewenst gedrag, maar ook om schokkende gebeurtenissen waarvan de medewerker op enige wijze hinder ondervindt.

De medewerker kan in contact komen met het team door een telefoonnummer te bellen. De medewerker wordt altijd te woord gestaan. Er worden maximaal 3 begeleidingsgesprekken gevoerd. Indien blijkt dat een medewerker intensievere begeleiding nodig heeft, wordt besproken welke actie ondernomen moet worden.

Gebruik binnen de organisatie

Uit evaluatie blijkt dat het 7x24 uren Nazorgteam weinig gebruikt wordt. De keren dat het Nazorgteam is ingezet zijn zeer naar tevredenheid geweest voor de betrokkenen. Er wordt voor gezorgd dat alle betrokkenen in de gelegenheid worden gesteld om deel te nemen aan bijvoorbeeld een afdelingsgesprek. Voor sommige medewerkers zou het Nazorgteam vaker ingezet mogen worden. De organisatie verwacht hierin een actieve houding van de leidinggevende, deze moet de mogelijkheid van de zorg aanbieden. Om zorg te dragen dat het Nazorgteam meer bekend raakt, wordt sinds kort bij de ontvangstbevestiging van een MIM-melding aan de medewerker de mogelijkheid van het Nazorgteam genoemd. Daarnaast zijn er kleine flyers ontwikkeld welke op diverse plekken op locaties zijn opgehangen, zodat medewerkers op eenvoudige wijze over het telefoonnummer kunnen beschikken.

Draagvlak in de organisatie

De mogelijkheid van opvang en nazorg door het 7x24 uren Nazorgteam wordt zeer gewaardeerd door de medewerkers en leidinggevenden.

Resultaat

Het 7x 24 uren Nazorgteam is een instrument dat ingezet kan worden in de acute opvang en nazorg bij incidenten. Medewerkers waarderen de opvang van het Nazorgteam zeer. De begeleiding bevalt goed en heeft goed geholpen. Het medewerkerteam is hechter geworden en de teamleden kunnen nu makkelijker hun verhaal bij elkaar kwijt.

Structurele bespreking van arbo-onderwerpen in het werkoverleg

Inleiding

Een organisatie voor thuiszorg, verzorgingshuis- en verpleeghuiszorg en maatschappelijke dienstverlening gaat starten met de pilot " Arbo plezier in een kwartier". Hiermee wil de organisatie bevorderen dat er structureel tijdens het werkoverleg in een kwartier een arbo onderwerp besproken wordt, waaronder het sociale veiligheidsbeleid.

Aanleiding voor ontwikkeling instrument

De organisatie is ontstaan uit een aantal fusies, het arbo en sociale veiligheidsbeleid is van toepassing op alle medewerkers binnen de organisatie. De achtergrond van de werkzaamheden kunnen onderling echter verschillen. Er zijn verzorgende, medewerkers in de facilitaire dienst en medewerkers die uitsluitend bureau werk doen. Daarnaast heeft een medewerker in de verpleeghuiszorg vaak met andere vormen van agressie te maken dan iemand uit de maatschappelijke dienstverlening. Het sociale veiligheidsbeleid is op alle medewerkers van toepassing en leidinggevendens spelen een cruciale rol in de communicatie van het beleid naar de werkvloer. Aanleiding voor het opzetten van deze pilot was de vraag van de leidinggevendens hoe zij het beleid structureel kunnen communiceren naar de werkvloer en aan welke arbo onderwerpen jaarlijks aandacht moest worden besteed. Daarnaast leert de ervaring dat als alleen informatie wordt verstrekt over het beleid, dit onvoldoende beklijft bij de medewerkers. Daarom worden bij het bespreken van de arbo-onderwerpen methodieken gebruikt, die een beroep doen op de eigen inbreng van de medewerker. Met deze pilot wordt beoogd meer continuïteit in de aandacht voor het arbo- en sociale veiligheidsbeleid te creëren. Bij het ontwikkelen van de pilot zijn voor sommige onderwerpen, zoals fysieke belasting en sociale veiligheid, gebruik gemaakt van bestaand materiaal. Deze zijn aangepast aan de situatie van deze organisatie.

Beschrijving instrument

De leidinggevende kan middels een matrix aflezen welke arbeidsrisico's per functiegroep van toepassing zijn. Zo kan eenvoudig worden gezien welke arbeidsrisico's jaarlijks aan bod dienen te komen. Door diverse opdrachten per arbeidsrisico aan te bieden, ontstaat voldoende variatie. Gedacht kan worden aan een brainstorm sessie, discussie of casusbeschrijving. Er wordt gewerkt met een instructie exemplaar voor de leidinggevendens zodat geborgd wordt dat deze volledige en juiste informatie kan geven.

Gebruik binnen de organisatie

De pilot wordt gestart op enkele locaties binnen de organisatie. Uiteindelijk moet de werkwijze voor de gehele organisatie gaan gelden.

Draagvlak in de organisatie

De pilot wordt gestart naar aanleiding van een directe vraag van de leidinggevendens. Er is nog niets bekend over het draagvlak onder de medewerkers voor het structureel bespreken van arbo onderwerpen.

Resultaat

De bespreking is een veelbelovende vorm van communicatie over het beleid waarbij een actieve inbreng van leidinggevende en medewerkers wordt gevraagd. Daarnaast stelt het de leidinggevende in staat medewerkers te instrueren hoe te handelen in bepaalde situaties. Door een actieve bijdrage te vragen van de medewerkers kan de bespreking leiden tot onder meer bewustwording over sociale veiligheid en bijdragen aan een open sfeer tussen medewerkers en leidinggevendens. Door de verhoogde bewustwording en open sfeer worden knelpunten beter gesignaleerd, wat bijdraagt aan het realiseren van verbeteringen. Daarnaast kan betere bekendheid ontstaan over de mogelijkheden die de organisatie op dit vlak te bieden heeft ter preventie van en ondersteuning bij incidenten.

Project 'Veiligezorg®'

Inleiding

Een organisatie voor thuiszorg, verpleeg- en verzorgingshuizen en een ziekenhuis in Drenthe en Overijssel implementeert het project 'Veiligezorg®'. Dit is een landelijk project voor ziekenhuizen dat gericht is op het ontwikkelen en implementeren van sociaal veiligheidsbeleid.

Aanleiding voor ontwikkeling instrument

De organisatie heeft besloten het project 'Veiligezorg®' te implementeren na een bezoek van de Arbeidsinspectie die van mening was dat het sociaal veiligheidsbeleid van de organisatie onvoldoende was uitgewerkt. De organisatie heeft gekozen voor het project 'Veiligezorg®' omdat het een stappenplan biedt voor het opstellen van het beleid. Hierbij is het prettig dat er differentiatie van het beleid naar onderdeel c.q. afdeling mogelijk is, omdat de organisatie zeer breed van opzet is. Niet alle afdelingen krijgen in dezelfde mate en wijze te maken met sociale onveiligheid.

Beschrijving instrument

Het project 'Veiligezorg®' is een landelijk project gericht op de ontwikkeling van sociaal veiligheidsbeleid (www.veiligezorg.nl). Het project begint met voorlichting aan de medewerkers over het algemene sociaal veiligheidsbeleid en het project. Daarna is er een enquête onder medewerkers om hoe vaak, wanneer en waar men met agressie- en geweld incidenten te maken heeft gehad. Tevens brengen de medewerkers met een kleurenmethode op een plattegrond van de gebouwen/afdelingen veilige en minder veilige werkplekken in kaart. Vervolgens voeren de medewerkers een normen- en waardediscussie die leidt tot algemeen aanvaarde gedragsregels (op de eigen afdeling). Tot slot wordt op basis van de voorgaande activiteiten een overzicht van knelpunten gemaakt en een plan van aanpak (inclusief verantwoordelijkheidsverdeling) opgesteld.

Gebruik binnen de organisatie

Op dit moment wordt het project als pilot op twee hoog risico afdelingen en enkele andere afdelingen geïmplementeerd. Na de pilot wordt besloten hoe het project in de gehele organisatie gaat worden ingevoerd.

Draagvlak binnen de organisatie

Hier kunnen nog geen uitspraken over worden gedaan.

Resultaat

Bij de pilotafdelingen is meer inzicht gekomen in de beleving van veiligheid en onveilige plaatsen op de afdeling. Er zijn gedragsregels afgesproken en er is een plan van aanpak opgesteld. De evaluatie van de pilot moet nog plaatsvinden.

Training Sterk in je werk

Inleiding

Een thuiszorgorganisatie in Gelderland heeft een training 'Sterk in je werk' georganiseerd voor haar medewerkers. Het wilde hiermee tegemoet komen aan de behoefte aan een training van medewerkers die een ongewenste situatie hadden meegemaakt en wilden leren hoe daar mee om te gaan.

Aanleiding voor ontwikkeling instrument

Uit een enquête bleek dat er bij sommige medewerkers behoefte was aan een training waarin zij konden leren hoe om te gaan met ongewenste situaties. Het betrof medewerkers die eerder in een ongewenste situatie terecht waren gekomen, en niet goed wisten hoe zij in deze situatie het beste konden handelen.

Beschrijving instrument

De training is samen met het bureau Performatica opgesteld. Het uitgangspunt is dat de medewerkers professionals zijn met wie je niet te 'bemoederend' om moet gaan, maar aan wie je wel de nodige ondersteuning biedt. Er is voor gekozen om in groepjes van tien personen voorgekomen situaties te bespreken en na te spelen. Voorafgaand aan de training zijn de medewerkers gevraagd een leervraag te formuleren, gebaseerd op een persoonlijke ervaring. De leervragen varieerden sterk, van bij voorbeeld 'Hoe zeg ik netjes **nee**?' tegen cliënt of collega, tot 'Hoe voorkom ik ongewenste intimiteiten?' Tijdens de training zijn deze persoonlijke ervaringen nagespeeld waarbij een professionele acteur de cliëntrol op zich heeft genomen. Na de rollenspelen bespraken de medewerkers onder begeleiding van de trainer van Performatica wat goed en fout was gegaan en hoe ze in de toekomst met vergelijkbare situaties om zouden kunnen gaan.

Gebruik binnen de organisatie

In drie jaar tijd hebben ongeveer honderd medewerkers, met name huishoudelijke medewerkers en medewerkers uit de verpleging en verzorging, deelgenomen aan de training.

Draagvlak in de organisatie

De organisatie, Raad van Bestuur en het management, staat positief tegenover deze trainingen. De organisatie heeft duidelijk een beleid Sociale Veiligheid en probeert haar medewerkers op deze manier nog beter te wapenen tegen ongewenste situaties tijdens het werk.

Resultaat

De resultaten van de training zijn positief. De medewerkers hebben aangegeven dat ze niet langer met hun problemen rondlopen, nu ze besproken zijn. De medewerkers hebben een handelingsperspectief aangereikt gekregen voor het geval dat ze in de toekomst in een soortgelijke situatie terechtkomen. Op deze manier wordt ziekteverzuim en psychische overbelasting voorkomen.

Informatiebijeenkomst Sociale Veiligheid

Inleiding

Een thuiszorgorganisatie organiseert bijeenkomsten voor het personeel met direct (telefonisch of mondeling) cliëntcontact om hen op de hoogte te brengen van het sociaal veiligheidsbeleid. Hiermee wil de thuiszorgorganisatie de bekendheid van de medewerkers met het thema vergroten en hen stimuleren incidenten te melden.

Aanleiding voor ontwikkeling instrument

De informatiebijeenkomsten zijn georganiseerd op advies van de Arbeidsinspectie. De Inspectie vond dat de organisatie een verkeerde volgorde hanteerde door medewerkers een training aan te bieden op het moment medewerkers daar behoefte aan hadden. De Arbeidsinspectie adviseerde de organisatie om het accent meer op preventie te leggen: dus éérst voorlichten, daarna zonodig trainen. Om alle medewerkers op de hoogte te brengen van de inhoud van het sociaal veiligheidsbeleid, dat overigens ook op het intranet staat vermeld, zijn de bijeenkomsten georganiseerd.

Beschrijving instrument

De organisatie heeft in 2008 een aantal informatieavonden over het sociaal veiligheidsbeleid aan de medewerkers aangeboden. De bijeenkomsten duurden anderhalf uur en werden op verschillende locaties gehouden. Tijdens de bijeenkomsten heeft het BedrijfsMaatschappelijk Werk, onderdeel van de thuiszorgorganisatie, informatie verstrekt over het sociaal veiligheidsbeleid: welke verantwoordelijkheid ligt bij de werknemer, wat kan de leidinggevende doen en waar draagt de organisatie zorg voor. Vanwege het beperkte aantal meldingen van incidenten is het belang van het melden van incidenten benadrukt.

Gebruik binnen de organisatie

De belangstelling van de kant van de medewerkers valt tegen. Als belangrijkste reden hiervoor noemen medewerkers het feit dat zij de bijeenkomsten in hun vrije tijd moesten bijwonen en daar niet toe bereid waren.

Draagvlak in de organisatie

De medewerkers die de bijeenkomsten hebben bijgewoond, waren er tevreden over. Zij wisten niet dat de organisatie zoveel mogelijkheden biedt om hun eigen veiligheid te vergroten. Nu zij beter op de hoogte zijn van het sociaal veiligheidsbeleid van de thuiszorgorganisatie voelen zij zich meer gesteund door hun werkgever.

Resultaat

Het bereik van de bijeenkomsten is laag. Er hebben naar verhouding weinig medewerkers deelgenomen aan de bijeenkomsten. Anderzijds heeft zeker een deel van deze medewerkers wel met hun collega's gesproken over de bijeenkomsten. Het bereik is derhalve groter dan enkel de aanwezigen.

In elk geval hebben de bijeenkomsten geleid tot meer kennis bij een deel van de medewerkers over het sociaal veiligheidsbeleid op de werkvloer. Mogelijk maken de medewerkers hierdoor meer gebruik van de aangeboden instrumenten, weten zij waar zij voor hulp, opvang en begeleiding terecht kunnen en doen zij vaker melding van incidenten. Het is onduidelijk in hoeverre de bijeenkomsten er toe zullen leiden dat incidenten worden voorkomen.

Tenslotte geven we een korte beschrijving van zes door de respondenten aangedragen goede voorbeelden. De hieronder beschreven goede voorbeelden zijn instrumenten waar relatief weinig informatie over beschikbaar is of die nog niet in de praktijk zijn toegepast.

Inzet vertrouwenspersoon

Binnen een zorginstelling is er een externe vertrouwenspersoon aangesteld die medewerkers kan opvangen en ondersteunen na een incident. In overleg met de OR heeft de organisatie, zonder een specifieke aanleiding, in mei 2007 de vertrouwenspersoon aangesteld. Uit de klachtenprocedure van de organisatie was gebleken dat medewerkers baat zouden kunnen hebben bij de inzet van vertrouwenspersonen. De directeur van de organisatie heeft eenmaal per half jaar contact met de vertrouwenspersoon om de voortgang te bespreken. De vertrouwenspersoon krijgt circa 4 meldingen per half jaar. Na de meeste meldingen heeft de vertrouwenspersoon de 'melder' verwezen naar anderen binnen de organisatie, in een enkel geval heeft de vertrouwenspersoon zelf een bemiddelende rol gespeeld.

Type zorg: thuiszorg, verpleging, verzorging

Sociale veiligheid als vast agendapunt bij teamoverleg

Een zorgorganisatie heeft arbo in het algemeen maar ook sociale veiligheid in het bijzonder als vast punt op de agenda voor het teamoverleg staan. Op deze manier wil de organisatie het onderwerp bespreekbaar maken en houden en er voor zorgen dat er bekendheid wordt gegeven aan incidenten en dat kennis en vaardigheden hieromtrent met elkaar worden gedeeld. Vooral voor de thuiszorg is dit een belangrijke activiteit omdat deze medewerkers 's avonds en 's nachts naar cliënten gaan en zich bij deze situatie soms onveilig voelen. Door het bespreken van eventuele incidenten, het leren omgaan met situaties en een duidelijker besef van reëel onveilige situaties en situaties die men vooral als onveilig ervaart. Op grond van de incidenten die in het overleg genoemd worden neemt het management maatregelen zoals het in gebruik nemen van mobiele telefoons en het instellen van bedrijfsauto's voor die medewerkers die 's avonds en 's nachts werken.

Type zorg: thuiszorg, verpleging, verzorging

Verbetering meldingsformulieren

Een organisatie voor thuiszorg, verpleeghuiszorg en verzorgingshuiszorg is overgegaan tot het melden van alle incidenten zowel voor arbo als sociale veiligheid en voor zowel medewerkers als bewoners op één formulier. Dit voorkomt dat meldingen niet gedaan worden omdat het voor de medewerkers geen duidelijke "melding incident bewoner/cliënt" of "melding incident medewerker"

Een andere organisatie voor verzorgingshuiszorg heeft het meldformulier ook toegankelijk gemaakt voor vrijwilligers. Deze medewerkers kunnen ook te maken krijgen met sociale onveiligheid, maar konden hun melding nergens kwijt. Ook kunnen de melders bij deze organisatie zelf aangeven op het meldformulier of ondersteuning en actie van de organisatie gewenst is. Hiermee zijn zij niet afhankelijk van de houding van de leidinggevende.

Type zorg: thuiszorg, verpleging, verzorging

Sociale veiligheid opnemen in arbocheck

Een organisatie voor thuiszorg heeft de arbocheck die bij iedere nieuwe cliënt afgenomen wordt om na te gaan of de werkomgeving geschikt is voor het verlenen van de benodigde zorg uitgebreid met onderwerpen gericht op sociale veiligheid.

In de checklist is opgenomen of er sprake is van drugs of alcohol gebruik, en of er sprake is van agressief gedrag. Daarnaast wordt ingevuld of de situatie bij de cliënt emotioneel belastend kan zijn vanwege schokkende verhalen, of confrontatie met de tekenen van armoede, incest, mishandeling of verwaarlozing. Tot slot wordt een analyse gemaakt van taken en momenten die risicovol kunnen zijn. Deze informatie is inzichtelijk voor alle medewerkers binnen het team zodat zij in gedrag en houding kunnen anticiperen op de situatie die zij aantreffen.

Type zorg: Thuiszorg

Toolkit sociale veiligheid voor leidinggevenden

Bij een organisatie voor thuiszorg, verpleeg en verzorging werkt men aan het samenstellen van een toolkit 'sociale veiligheid'. In deze toolkit komen hulpmiddelen voor leidinggevenden om het onderwerp bespreekbaar te maken onder hun werknemers. Het doel is het onderwerp niet 'niet zwaarmoedig maar wel serieus' te behandelen. De toolkit bevat spellen (bijv. een bejegeningspel), DVD's, een gedragscode en literatuur. Ook zijn er checklisten in opgenomen die bijvoorbeeld kunnen worden gebruikt bij het bespreken van sociale veiligheid tijdens een werkoverleg of bij het uitvoeren van een risicoanalyse.

Type zorg: thuiszorg, verpleging, verzorging

Psycholoog betrekken bij het benaderingsplan

Een organisatie voor verpleging van onder andere de doelgroepen gerontopsychiatrie, psychogeriatric en cliënten met het syndroom van Korsakov werkt met een benaderingsplan voor de cliënt als deze agressief is of ongewenst gedrag vertoont. In dit plan staan afspraken over de manier waarop het personeel in bepaalde situaties het best kan handelen om incidenten van agressie te voorkomen. Het plan wordt aan de hand van de ervaring van het personeel opgesteld. Zo werkt bij de ene cliënt het negeren van het gedrag, een andere cliënt moet juist een time out geboden worden. Eenzelfde aanpak door alle hulpverleners biedt de cliënt structuur. Wanneer de situatie na het opstellen van een benaderingsplan niet verbeterd kan de psycholoog ingeschakeld worden. Een situatie van agressie wordt gefilmd en samen met de psycholoog en alle betrokken hulpverleners bekeken. Aan de hand van de film en feedback van de psycholoog wordt van de situatie geleerd en het benaderingsplan bijgesteld.

Type zorg: verpleging

6 Conclusies en aanbevelingen

De conclusies en aanbevelingen zijn geformuleerd rond de drie hoofddoelstellingen van het onderzoek.

Doelstelling 1: Het in kaart brengen van het beleid dat instellingen in de branches thuiszorg en V&V voeren rond sociale veiligheid, de implementatie van het beleid op de werkvloer en het gebruik en waardering van instrumenten.

De aanwezigheid van beleid

De meeste organisaties (92%) in de thuiszorg en V&V voeren beleid ten aanzien van de sociale veiligheid van medewerkers. Er zijn hierin geen grote verschillen tussen organisaties als we deze opsplitsen naar sector, grootteklasse of stedelijkheidsgraad.

De inhoud van het beleid

Uit de enquête blijkt dat de organisaties in de sectoren thuiszorg en verpleging en verzorging gemiddeld 14 van de op basis van de literatuur geïnventariseerde 24 instrumenten - gericht op het bevorderen van de sociale veiligheid - in het beleid hebben opgenomen. De instellingen in thuiszorg en V&V verschillen op het gebied van ingezette beleidsinstrumenten niet sterk van elkaar. Een aantal instrumenten is sectorspecifiek. Zo krijgen alarmeringsmogelijkheden, de zorgweigeringsprocedure en de aanpak van hangjongeren met name in de thuiszorg aandacht. De meeste instrumenten worden echter in beide sectoren toegepast.

Wat betreft de typen agressie en typen daders waar het beleid zich op richt, blijkt dat vrijwel alle organisaties beleid hebben rond *fysieke agressie, verbale agressie en seksuele intimidatie door cliënten*. Toch lijken er ook nog een aantal 'witte vlekken' te zijn. *Discriminatie en criminaliteit door cliënten* maken bij een aanzienlijk deel van de organisaties niet expliciet onderdeel uit van het beleid, evenals *de verschillende vormen van agressie door familie / vrienden van de cliënt, werknemers en overige daders* (bijvoorbeeld onderweg naar een cliënt). Uiteraard is het mogelijk dat het ontwikkelen van een 'integraal beleid', voor alle typen agressie en alle typen daders niet voor iedere organisatie zinvol is. Een dergelijke afweging moet dan wel gebaseerd zijn op een goede analyse van risico's binnen de organisatie.

Bekendheid, gebruik en waardering instrumenten

In veel organisaties is de bekendheid en het gebruik van de beschikbare instrumenten onder medewerkers niet optimaal. Het gebrek aan bekendheid van instrumenten kan deels verklaard worden doordat medewerkers de instrumenten niet koppelen aan het onderwerp sociale veiligheid en deels doordat ze weinig ervaring hebben met (zware) agressie-incidenten. Toch blijkt ook dat medewerkers die wel ervaring hebben met agressie-incidenten, de beschikbare instrumenten niet altijd kennen en gebruiken.

Schriftelijke informatie blijkt over het algemeen niet voldoende te zijn om medewerkers te informeren over het beleid. Het bespreken in het teamoverleg, informatiebijeenkomsten en/of een training sociale veiligheid waarin het beleid wordt toegelicht, lijken effectiever te

zijn in het overbrengen van de beschikbare instrumenten. Daarnaast vinden medewerkers het wel prettig als ze het beleid zelf ook ergens kunnen nalezen.

Voor zover medewerkers de instrumenten kennen, waarderen zij deze over het algemeen goed. Medewerkers geven vooral aan prijs te stellen op maatregelen als een mobiele telefoon, het bespreken van incidenten met collega's, trainingen en afspraken met de politie. Kritiek die medewerkers uiten is met name gericht op de melding van incidenten. In het algemeen vertrouwen medewerkers vooral op hun leidinggevende bij het aanpakken van onveilige situaties en het inzetten van ondersteuning.

Bevestiging conclusies Arbeidsinspectie

In de rapportages van de Arbeidsinspectie over de sectoren Thuiszorg (2006) en Verpleging en Verzorging (2007) werd geconstateerd dat in de meeste organisaties in deze sectoren het beleid en de instrumenten rond agressie en geweld voorhanden zijn, maar dat het ontbreekt aan de (volledige) implementatie van het beleid en de instrumenten. De problemen met implementatie lijken bij de organisaties in de V&V groter te zijn dan in de thuiszorg. In beide branches werd weliswaar toch bij een aanzienlijk deel van de geïnspecteerde organisaties overtredingen geconstateerd op het gebied van beleid voor agressie en geweld. De conclusies van de Arbeidsinspectie worden door dit onderzoek grotendeels bevestigd. Er lijkt binnen de organisaties vrij veel beleidsmatige aandacht te zijn voor het onderwerp sociale veiligheid. Toch blijken er ook nog een aantal organisaties te zijn die weinig aandacht besteden aan beleid rond sociale veiligheid. Waarschijnlijk is dit aandeel onder de organisaties die niet aan het onderzoek hebben meegewerkt nog hoger. Ook wijst het onderzoek erop dat de bekendheid met en het gebruik van de beschikbare instrumenten onder medewerkers bij veel organisaties niet optimaal is.

Doelstelling 2: Het achterhalen of instellingen behoefte hebben aan ondersteuning bij de uitvoering van het beleid en zo ja, op welke wijze.

Terecht tevreden?

De organisaties lijken over het algemeen tevreden te zijn met hun beleid en rapporteren weinig behoefte aan ondersteuning. De vraag is of dit terecht is. Weliswaar hebben de meeste organisaties vrij veel instrumenten beschikbaar (o.a. schriftelijke informatie, vertrouwenspersoon, klachtenregeling). Uit de interviews blijkt echter dat veel van deze instrumenten niet optimaal bekend zijn en worden toegepast op de werkvloer. Dit speelt met name bij de grotere organisaties. De meeste organisaties denken zelf echter niet dat het mogelijk is om dit te verbeteren, omdat ze het wijten aan een gebrek aan financiën of een gebrek aan interesse van medewerkers en ze van mening zijn dat ze zelf voldoende expertise hebben. Sommigen zien het bovendien als de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker om van de beschikbare instrumenten gebruik te maken.

Melding van incidenten als struikelblok

Ondanks de beperkte behoefte aan ondersteuning, blijkt uit het onderzoek dat organisaties wel tegen een aantal knelpunten aanlopen bij het sociale veiligheidsbeleid. Met name de melding van incidenten blijkt bij veel organisaties een struikelblok te zijn. Dat de meldingen een belangrijke rol spelen, blijkt uit het feit dat sommige organisaties hun beleid zo hebben vormgegeven dat instrumenten alleen worden ingezet in reactie op meldingen van incidenten en dat bij andere organisaties het draagvlak voor het beleid bij de directie onder

druk staat door een gebrek aan melding van incidenten. Een slechte registratie maakt het moeilijk om zowel de noodzaak voor als de resultaten van het beleid inzichtelijk te maken.

Bijna alle organisaties in thuiszorg en V&V beschikken over een systeem voor registratie en een procedure voor registratie, dus daar zit het probleem niet in. Zorgverleners en leidinggevendenden dragen zelf verschillende knelpunten aan die de slechte registratie wel (deels) verklaren:

- Er vindt vaak geen terugkoppeling plaats van wat er gebeurt met meldingen van incidenten, waardoor zorgverleners het nut van het melden van incidenten niet goed inzien.
- Het blijkt voor medewerkers niet altijd duidelijk te zijn wat de consequenties van een melding zijn voor henzelf en/of voor de cliënt. (Komt het in mijn personeelsdossier? Wordt door mijn melding de zorg aan de cliënt stopgezet?)
- Praktische belemmeringen zijn de tijd die het invullen van de formulieren kost en het moeten invullen van meerdere meldingsformulieren voor één incident.
- Verder worden incidenten vaak niet gemeld omdat medewerkers van mening zijn dat het agressieve gedrag hoort bij het ziektebeeld (bijv. bij psychogeriatric). Bovendien zijn medewerkers soms van mening dat incidenten niet ernstig genoeg zijn om te melden.

Gezien deze knelpunten moeten organisaties aan hun werknemers duidelijk maken welke incidenten gemeld dienen te worden en wat het belang is van het melden van incidenten. Bovendien moet de organisatie inzichtelijk maken wat er met meldingen gebeurt en eventuele angsten van medewerkers op dat gebied wegnemen.

Het duidelijk maken van het belang van meldingen kan bijvoorbeeld plaatsvinden door een cursus sociale veiligheid of door het actief onder de aandacht brengen van het onderwerp in het werkoverleg. Ook speelt de leidinggevende een cruciale rol: als deze signalen van medewerkers niet serieus neemt, zal het aantal meldingen beperkt blijven. Tenslotte is het erg belangrijk dat medewerkers zelf ervaren dat het melden van incidenten zinvol is. Daarvoor is het van belang concrete acties te verbinden aan de meldingen en medewerkers te laten zien wat er met de meldingen gebeurt.

In de thuiszorg geldt bijvoorbeeld dat voor het succesvol uitvoeren van een zorgweigeringsprocedure een goede documentatie van incidenten cruciaal is. Door dit aan medewerkers duidelijk te maken en te laten zien hoe dit in concrete gevallen van agressie is toegepast, neemt het besef van het belang van het melden van incidenten toe.

Naast de officiële meldingen van incidenten zijn er ook andere manieren waarop een organisatie de sociale veiligheid en de waardering van het beleid in kaart kan brengen. Onderzoeken onder medewerkers en trainingen op het gebied van sociale veiligheid blijken inzicht te bieden in ervaringen met agressie en onveiligheid, die op basis van het meldingsstelsel niet boven water komen. Dergelijke methoden kunnen daarmee bijdragen aan het inzicht in het belang van maatregelen rond sociale veiligheid en daarmee aan het draagvlak binnen de organisatie voor het uitvoeren van de maatregelen.

Cruciale rol van leidinggevendenden

Bij de bekendheid en het gebruik van de instrumenten spelen de leidinggevendenden een cruciale rol. Zij kunnen als eerste de signalen oppikken van incidenten of onveilige werksituaties. Bovendien vertrouwen medewerkers vooral op hun leidinggevende bij het aanpakken van onveilige situaties en het inzetten van ondersteuning. Als leidinggevendenden het belang

niet uitdragen van instrumenten als het melden van incidenten, het bespreken van ervaringen en het tijdig inschakelen van hulp, zullen medewerkers hier dus weinig gebruik van maken.

Aan deze cruciale rol van leidinggevenden lijkt lang niet in alle organisaties expliciet aandacht te worden besteed. Instrumenten die kunnen bijdragen aan een goede communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers zijn bijvoorbeeld een gedragscode (zodat voor iedereen duidelijk is wat wel en niet wordt geaccepteerd binnen de organisatie en men elkaar daarop kan aanspreken), hulpmiddelen voor leidinggevenden bij het bespreekbaar maken van agressie in het werkoverleg en een training sociale veiligheid (waardoor medewerkers worden gestimuleerd over het onderwerp te praten en ervaringen te delen).

Mogelijke vormen van ondersteuning

De beperkte manifeste behoefte aan ondersteuning bij organisaties betekent dat het bij communicatie over sociale veiligheid, om toch de aandacht voor het onderwerp te krijgen, van belang is om aan te sluiten bij knelpunten die bij de organisaties wel leven. Uit de enquête en casestudies zijn (bij de vragen over knelpunten, landing van het beleid op de werkvloer en ondersteuningsbehoefte) een aantal onderwerpen naar voren gekomen die bij organisaties leven, namelijk: het gebrek aan melding van incidenten door medewerkers, het omgaan met financiële beperkingen en het bijhouden van nieuwe ontwikkelingen.

Daarbij is het, vanwege de relatief beperkte behoefte aan ondersteuning en de knelpunten omtrent personele capaciteit en financiële middelen, van belang de informatie laagdrempelig aan te bieden. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een website of een nieuwsbrief. Ook vakliteratuur blijkt een veel geraadpleegde bron van informatie te zijn.

Via een website kunnen bijvoorbeeld voorbeelddocumenten (beleidsstukken, protocollen, formulieren) ter beschikking worden gesteld aan de organisaties. Het (via een website) aanbieden van filmpjes waarin medewerkers van zorgorganisaties in verschillende functies aan het woord worden gelaten, kan bijvoorbeeld voor de organisaties meer inzichtelijk maken wat het belang is van goede communicatie over sociale veiligheid, wat er op dit gebied zoal mis kan gaan en op welke wijze de organisatie een goede communicatie kan stimuleren.

Doelstelling 3: Het identificeren van goede voorbeelden: instrumenten waarover betrokkenen tevreden zijn en die, voor zover te meten en gemeten, geleid hebben tot vergroting van de sociale veiligheid en daarmee psychosociale arbeidsbelasting voorkomen dan wel verminderen.

Weinig zicht op effectiviteit van instrumenten

Wat betreft het identificeren van goede voorbeelden kunnen we op basis van het onderzoek concluderen dat organisaties vrijwel nooit inzichtelijk kunnen maken wat het effect van ingezette instrumenten is. Als evaluaties al plaatsvinden, richten deze zich alleen op het aantal deelnemers / het gebruik en soms op de waardering van het instrument door de deelnemers / gebruikers. Een belangrijk nadeel hiervan is dat het moeilijk inzichtelijk te maken is richting de directie van de organisatie wat de opbrengst is van de ingezette instrumenten. Dit kan leiden tot problemen rond de legitimering van uitgaven op dit vlak. Sommige organisaties hebben hiermee reeds problemen ervaren. Juist wanneer de beschikbare financiële middelen beperkt zijn – zoals organisaties aangeven – is een gedegen legitimering van uitgaven van belang.

Aard van de goede voorbeelden

De goede voorbeelden die de organisaties aandragen zijn zeer verschillend van aard. De meeste instrumenten zijn gericht op het verbeteren van de communicatie over sociale veiligheid richting de medewerkers (informatiebijeenkomst, toolkit voor leidinggevenden, gedragscode, sociale veiligheid als vast onderwerp in het werkoverleg). Andere goede voorbeelden liggen op het vlak van hulpverlening bij het optreden van incidenten (vertrouwenspersoon, 7x24 uren opvang, protocol secundaire traumatisering) of het integreren van sociale veiligheid in de vaste procedures en formulieren (verbetering meldingsformulier, sociale veiligheid in arbocheck bij de intake van cliënten).

Eén voorbeeld is gericht op het aanleren van concrete vaardigheden in het omgaan met agressie door middel van een training waarin de eigen ervaringen van medewerkers aan bod komen. Een ander goed voorbeeld is deelname aan het project Veilige Zorg, waarbij het sociale veiligheidsbeleid wordt vastgesteld in overleg met de medewerkers, waardoor de maatregelen goed aansluiten bij de door de medewerkers ervaren knelpunten.

De voorbeelden die organisaties aandragen zijn grotendeels niet uniek in de sectoren thuiszorg en V&V. Verschillende voorbeelden, zoals een training sociale veiligheid en een vertrouwenspersoon of gedragscode, worden door meerdere organisaties genoemd. Toch worden deze instrumenten nog niet door alle organisaties in deze sectoren toegepast en geven sommige organisaties een eigen invulling aan het instrument. Daarom kunnen deze voorbeelden mogelijk toch als inspiratie dienen voor andere organisaties.

Samengevat kunnen we stellen dat er wat betreft het beleid rond sociale veiligheid bij de meeste organisaties in thuiszorg en V&V een vrij goede basis ligt qua beleidsmatige aandacht en instrumenten. Toch blijkt dat bij een aanzienlijk deel van de organisaties de bekendheid bij en het gebruik van de beschikbare instrumenten door medewerkers nog aanzienlijk verbeterd kan worden.

Centrale elementen van ondersteuning van organisaties in thuiszorg en V&V op het gebied van sociale veiligheid moeten zijn:

- Een laagdrempelig aanbod qua kosten en tijdsinvestering.
- Aansluiten bij knelpunten die organisaties ervaren, zoals gebrek aan registratie van incidenten door medewerkers, beperkte financiële middelen en het bijhouden van nieuwe ontwikkelingen.
- Focus op de cruciale rol van de leidinggevende (bespreekbaar maken van incidenten, serieus nemen signalen, stimuleren gebruik van ondersteuning) en de wijze waarop de organisatie dit kan stimuleren.
- Aandacht voor effectiviteit van instrumenten, zodat voor organisaties beter inzichtelijk wordt welke maatregelen ze in moeten zetten en ze daarvoor binnen de organisatie draagvlak kunnen creëren.

Bijlage 1 Beschikbare instrumenten

Op basis van beschikbare literatuur over sociaal veiligheidsbeleid in de thuiszorg en V&V en andere publieke sectoren is een inventarisatie gemaakt van beschikbare instrumenten voor het bevorderen van de sociale veiligheid. Deze 24 instrumenten zijn onderverdeeld naar 'preventie', 'ondersteuning en opvang' en 'nazorg en registratie'. Elk instrument is in één categorie ingedeeld. In de praktijk kunnen instrumenten uiteraard tot meerdere categorieën behoren.

Preventie van agressie

- 1 Training in het omgaan met agressie
- 2 Voorlichting aan / scholing van medewerkers over (omgaan met) agressie
- 3 Bespreken agressie tijdens teamoverleg
- 4 Gedragsregels / gedragscode voor medewerkers
- 5 Afspraken met politie/gemeenten over de aanpak van onveilige buurten
- 6 Technopreventieve beveiligingsmaatregelen (bijv. camera's, elektronische toegangspor-ten)
- 7 Andere beveiligingsmaatregelen (bijv. portier, beveiligingsmedewerker)
- 8 Agressieprotocol / veiligheidsprotocol
- 9 Huisregels voor cliënten / leveringsvoorwaarden
- 10 Risico-inschatting bij intake van cliënt (bijv. checklist sociale veiligheid)

Ondersteuning en opvang bij het (dreigend) optreden van een incident

- 11 Alarmmogelijkheden (o.a. mobiele telefoon, persoonlijk alarmsysteem)
- 12 Aanwezigheid veiligheidsmedewerker
- 13 Afspraken met politie over snelle reactie bij het bellen van het alarmnummer door een medewerker van de organisatie
- 14 Richtlijnen voor eerste opvang (door leidinggevende) na een incident
- 15 Richtlijnen voor taxigebruk bij optreden van onveilige situaties en/of werken in onveilige wijken

Nazorg en registratie

- 16 Richtlijnen voor nazorg door leidinggevende
- 17 Aanwezigheid traumaopvangteam
- 18 Aanwezigheid vertrouwenspersoon
- 19 Procedure voor melding van incidenten door medewerkers
- 20 Registratie van incidenten
- 21 Procedure voor evaluatie van incidenten
- 22 Aanwezigheid klachtencommissie (bijv. samengesteld uit directielid en OR-lid)
- 23 Procedure voor actie richting lastige cliënten (bijv. bespreken incident met cliënt, zorgweigeringsprotocol)
- 24 Ondersteuning bij aangifte en juridische afhandeling

Geraadpleegde bronnen:

- Agressie en onveiligheid. Gezonder zorgen in de GGZ. Werkpakket bij het arboconvenant 2001-2003. Sectorfondsen Zorg en Welzijn, 2001.
- Douwes M, S van den Heuvel, H Sonneveld. Het grote gevaar van de zorg. Overzicht van arbeidsrisico's van en maatregelen voor verpleegkundigen en verzorgenden. TNO Kwaliteit van leven, Arbeid, Hoofddorp, 2008.
- Handboek agressie en geweld: voorkomen, beperken, afhandelen. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: Programma Veilige Publieke Taak, 2008.
- Projectverslag inspectieproject Verpleging en Verzorging. Arbeidsinspectie, Arnhem, 2007.
- Reactiemogelijkheden. De mogelijkheden van werkgevers met publieke taken in de aanpak tegen agressie en geweld. (*brochure*) Ministerie van BZK.
- Scan Agressie en Onveiligheid. Welzijn en Jeugdhulpverlening. Sectorfondsen Zorg en Welzijn, Utrecht, 2004.
- Sociale Veiligheid in de thuiszorg (*brochure*). TNO Arbeid, Hoofddorp, 2000.
- Sociale veiligheid in de thuiszorg, onderzoek van Research voor Beleid in opdracht van de Sectorfondsen Zorg en Welzijn, Expertisepunt sociale veiligheid in de thuiszorg, 2001-2002. De in het kader van dit onderzoek uitgebrachte rapporten zijn geschreven voor de afzonderlijke thuiszorginstellingen en zijn daarom niet openbaar.
- Verslag inspectieproject Thuiszorg. Arbeidsinspectie, Arnhem, 2006.

- www.arbo.nl
- www.ergocoaches.nl
- www.faot.nl/socvei

Bijlage 2 Casebeschrijvingen Thuiszorg

<p>Algemene kenmerken</p> <p>Sector: Thuiszorg</p> <p>Grootteklasse: minder dan 50 werknemers</p> <p>Gesproken met: directeur / leidinggevende, teamleider, twee verzorgenden</p>
<p>Belang van sociale veiligheid binnen de organisatie</p> <p>Binnen de organisatie zijn in de afgelopen paar jaar maar een paar voorbeelden geweest van sociale onveiligheid. Dit zijn incidenten met verbale agressie van cliënten of (ervaren) onveiligheid op straat. De medewerkers zien de kleinschaligheid van de organisatie en het werken met PGB-houders als een reden voor het relatief weinig optreden van incidenten. Daarnaast is sprake van een proactieve aanpak vanuit leidinggevendenden, waardoor potentiële problemen snel worden gesignaleerd en aangepakt. Doordat er weinig incidenten optreden, is sociale veiligheid geen belangrijk issue binnen de organisatie.</p>
<p>Beleid en beleidsinstrumenten</p> <p>Een bezoek van de Arbeidsinspectie is aanleiding geweest het beleid rond sociale veiligheid op papier te zetten. Een verdere stimulans voor het documenteren van beleid is de HKZ-certificering. Het voordeel hiervan is dat het beleid voor alle medewerkers duidelijk is. De kern van de aanpak bestaat een goede bespreekbaarheid binnen het team en het serieus nemen van (gevoelens van) onveiligheid door de leidinggevende in combinatie met laagdrempeligheid in het bespreken van deze (gevoelens van) onveiligheid. Concrete instrumenten die hiervoor worden ingezet zijn het bespreekbaar maken van het onderwerp in het teamoverleg en een training voor alle medewerkers, bestaande uit theorie en toneelstukjes op basis van door de medewerkers aangedragen voorbeelden. De medewerkers geven aan dat de training een goede mogelijkheid was om ervaringen uit te wisselen.</p> <p>Verder is het beleid vastgelegd in een beleidsmap, die bekend is bij de medewerkers. Ook is er een meldingsprocedure (die door het beperkte aantal incidenten vrijwel niet gebruikt wordt).</p>
<p>Ondersteuningsbehoefte</p> <p>De medewerkers zijn tevreden over het huidige beleid en hebben geen behoefte aan ondersteuning bij het opzetten en/of implementeren van het beleid.</p>
<p>Goede voorbeelden</p> <p>Maatregelen die in belangrijke mate bijdragen aan de sociale veiligheid zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Centraal staat laagdrempeligheid en openheid binnen de organisatie.■ Alle medewerkers hebben een mobiele telefoon met abonnement.■ Er heeft altijd een medewerker bereikbare dienst.■ Medewerkers hebben in de meeste gevallen de sleutels van de woningen van cliënten, zodat ze niet lang buiten hoeven te wachten.■ Cliënten krijgen bij de intake de instructie dat ze, indien een medewerker meer dan 10 minuten te laat is, direct contact op moeten nemen met de organisatie. Het personeel is geïnstrueerd altijd contact op te nemen met de cliënt als ze laat zijn.■ De training voor medewerkers is een goede manier om het onderwerp onder de aandacht te brengen en ervaringen uit te wisselen.

Algemene kenmerken

- Sector: Thuiszorg
- Grootteklasse: Meer dan 2.000 medewerkers
- Gesproken met: arbocoördinator, OR-lid, teamleidinggevende, wijkziekenverzorgende

Belang van sociale veiligheid binnen de organisatie

Binnen de organisatie zijn in de afgelopen jaren een paar meldingen geweest van sociale onveiligheid. Naar verwachting is het daadwerkelijke aantal incidenten (of dreigingen daarvan) echter beduidend hoger, maar door gebrekkige registratie ontbreekt inzicht in de mate waarin incidenten voorkomen.

Ondanks dat medewerkers weinig incidenten registreren, vertelt de wijkziekenverzorgende dat sociale veiligheid wel onderwerp van gesprek is op de werkvloer: medewerkers spreken met elkaar over incidenten die zij hebben meegemaakt en hoe zij hier het beste mee om kunnen gaan. In het gebied waarin de organisatie werkzaam is zijn volgens de medewerkers de volgende factoren (onder meer) van invloed op de beleving van sociale veiligheid:

- (zeer) mondige cliënten
- seksuele intimidatie
- hangjongeren
- en groepen anderstalige volwassenen in portieken.

Beleid en beleidsinstrumenten

De naar verwachting gebrekkige registratie van incidenten is aanleiding geweest om informatiebijeenkomsten over het sociaal veiligheidsbeleid te organiseren. Tijdens deze bijeenkomsten zijn de medewerkers ingelicht over het beleid in het algemeen en de verschillende instrumenten die de veiligheid(sbeleving) van de medewerkers kunnen vergroten. Op deze manier wilde de organisatie de medewerkers bewust maken van de maatregelen die de organisatie neemt of kan nemen om de veiligheid te bevorderen.

Ondersteuningsbehoefte

De organisatie heeft voldoende kennis over het sociaal veiligheidsbeleid maar heeft wel te maken met financiële problemen. Doordat incidenten gebrekkig worden gemeld, zet het management vraagtekens achter het belang van het sociaal veiligheidsbeleid. Het management wil graag op dit beleidsterrein bezuinigen. Er is geen ondersteuningsbehoefte binnen de organisatie.

Goede voorbeelden

Maatregelen die in belangrijke mate bijdragen aan de sociale veiligheid zijn:

- Folder met informatie over het sociaal veiligheidsbeleid
- Informatieavonden sociale veiligheidsbeleid
- Informatiemap voor leidinggevenden
- Trainingen Sterk in je werk
- Registratiesysteem voor incidenten
- Zorglijn voor 24-uursopvang van medewerkers
- Aanwezigheid vertrouwenspersoon.

Algemene kenmerken

- Sector: thuiszorg en maatschappelijke dienstverlening
- Grootteklasse: meer dan 1.000 werknemers
- Gesproken met: arbocoördinator, OR lid, team leidinggevende, verzorgende

Belang van sociale veiligheid binnen de organisatie

Er is jaarlijks aandacht voor informatie en communicatie over sociale veiligheid. Medewerkers zijn zich bewust van het onderwerp. Het bestaan van een onveilige situatie wordt vastgelegd en naar collega's gecommuniceerd zodat deze zich op de situatie voor kunnen bereiden. Knelpunt hierin is dat een ander team, zoals de acute dienst geen toegang heeft tot het dossier en zonder voorbereiding op de situatie afgaan. Dit heeft in dit team geleid tot angst voor agressie, incidenten hebben zich hier nog niet voor gedaan. De incidenten die zich voor doen in de thuiszorg betreffen vaak verbaal agressie gedrag van cliënt of familie. Het gedrag van cliënt wordt daarbij vaak gezien als passend bij het ziektebeeld. De maatschappelijke dienstverlening heeft vaker te maken met verbale dreiging van fysiek geweld.

Beleid en beleidsinstrumenten

Aanleiding voor het opstellen van dit beleid was het arboconvenant 1999-2004 en een bezoek van de arbeidsinspectie. De organisatie vindt het van belang dat er een open sfeer heerst voor het bespreken van incidenten in de teams en dat incidenten gemeld worden zodat er zicht komt op wat zich af speelt binnen de organisatie. Op papier is veel mogelijk en de organisatie zet instrumenten in ter preventie, opvang registratie en nazorg. De opensfeer is duidelijk aanwezig, onderling en in teams worden incidenten besproken. Medewerkers zijn zich bewust van het belang van sociale veiligheid en voelen in het algemeen zich veilig uitvoeren van hun werkzaamheden.

Ondersteuningsbehoefte

Veel situaties worden op het niveau van de leidinggevende opgelost. Meldingen blijven dan achterwege, dit maakt het lastig het beleid naar het hoger management te verantwoorden. Andere redenen waarom een melding achterwege blijft is dat leidinggevende niet inzien dat melden daadwerkelijk nut heeft omdat reactie tot het ondernemen van actie van het management op een melding soms aan snelheid ontbreekt. Recent is opnieuw aandacht besteed aan het belang van de meldprocedure en het soort incidenten waarvan melding kan worden gemaakt. Een actieve houding van leidinggevende in het bespreekbaar maken van situaties en het uitdelen van meldformulieren zodra iets tijdens een team bespreking naar boven komt kan verder bijdragen aan het verbeteren van het melden. Er is op dit moment geen behoefte aan ondersteuning, maar de arbocoördinator staat altijd open om te leren van anderen. Het zou volgens hem goed zijn als arbocoördinatoren elkaar konden consulteren, en vragen hoe zij bepaalde problemen hebben opgelost of aangepakt.

Goede voorbeelden

Maatregelen die in belangrijke mate bijdragen aan de sociale veiligheid zijn:

- Meldprocedure
- Gedragscodes
- Leveringsvoorwaarden
- Zorgweigeringsprocedure
- Protocol en richtlijnen ongewenst gedrag en agressie
- Richtlijn secundaire traumatisering
- meenemen van sociale veiligheid in de arbocheck
- intern en extern cursus aanbod

Bijlage 3 Casebeschrijvingen V&V

<p>Algemene kenmerken</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Sector: verzorgingshuis▪ Grootteklasse: 200-500 medewerkers▪ Gesproken met: arbocoördinator, OR-lid, locatie leidinggevende en verzorgende
<p>Belang van sociale veiligheid binnen de organisatie</p> <p>In het afgelopen jaar zijn in totaal voor alle vier de locaties 4 meldingen over sociale veiligheid binnen gekomen. De incidenten spelen zich voornamelijk af in de groep dementerenden en betreffen verbale en fysieke agressie. Op de werkvloer wordt aangegeven dat incidenten regelmatig voor komen bij deze groep. Medewerkers voelen zich echter niet snel bedreigd en kunnen het gedrag plaatsen in het licht van het ziektebeeld. Daarnaast blijken er ook, hoewel niet gemeld via de meldprocedure, incidenten van discriminatie voor te komen.</p>
<p>Beleid en beleidsinstrumenten</p> <p>Het sociale veiligheidsbeleid steunt volledig op de meldingen via de meldprocedure. Het beleid bestaat al zeer lang en wordt ad hoc aangepast op basis van deze meldingen. Hiermee speelt de organisatie in op problematiek die er is, maar niet op afwezige of onbekende problematiek. Zo bestaat er nu geen beleid rond discriminatie, de problemen die zich hebben voorgedaan zijn door de medewerkers zelf op eigen inzicht opgelost. De organisatie is zich ervan bewust dat niet alles gemeld zal worden, vanwege de neiging gedrag te accepteren en de soms hoge drempel voor het melden. Toch legt zij de verantwoordelijkheid voor de meldingen bij de medewerkers. Daarnaast vind geen actieve communicatie plaats over het beleid naar de medewerkers en leidinggevende. Het beleid is niet goed bekend en niet iedereen is op de hoogte van de mogelijkheden die de organisatie biedt. Door de korte lijnen binnen de organisatie lijkt iedereen toch voldoende zijn weg te kunnen vinden.</p>
<p>Ondersteuningsbehoefte</p> <p>Er is geen behoefte aan ondersteuning vanuit de arbocoördinator. Zij ervaart momenteel geen knelpunten. De arbocoördinator denkt zelf aan een verbetering van het beleid door een follow up uit te voeren naar aanleiding van de meldingen. Hiermee wil ze een beter zicht krijgen over de ondersteuningsbehoefte op de werkvloer.</p>
<p>Goede voorbeelden</p> <p>Maatregelen die in belangrijke mate bijdragen aan de sociale veiligheid zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Training gericht op het voorkomen van agressie verplicht voor alle medewerkers▪ Meldingsprocedure voor incidenten op gebied van sociale veiligheid en arbeidsomstandigheden▪ Recente opnieuw aandacht geschonken aan bekendheid extern vertrouwenspersoon▪ Protocollen ongewenst gedrag

Algemene kenmerken

- Sector: Verzorgingshuis
- Grootteklasse: 200-500 medewerkers
- Gesproken met: arbocoördinator, medewerker kwaliteit, teamleidinggevende en 2 OR-leden (verzorgende en medewerker technische dienst)

Belang van sociale veiligheid binnen de organisatie

Binnen de organisatie komen zeer weinig incidenten voor. Dit blijkt niet alleen uit de registratie van meldingen maar ook uit een medewerkerenquête. Uit de uitkomsten van deze enquête bleek dat vooral roddelen onder medewerkers een probleem is en dat andere vormen van sociale onveiligheid nauwelijks voorkomen. Opvallend is dat de medewerkers fysiek geweld vaak als een uiting van het ziektebeeld van een cliënt zien en licht seksueel getinte uitingen als een keuze van de cliënt in zijn/haar privé-domein.

De cultuur in de organisatie wordt gekenmerkt door een open cultuur waarin ongewenst gedrag bespreekbaar is. De medewerkers vertellen dan ook dat gedrag, zowel van medewerkers als bewoners, onderwerp van gesprek is. Er heerst binnen de organisatie een open cultuur waarin medewerkers elkaar aanspreken op 'ongewenst gedrag'.

Beleid en beleidsinstrumenten

Het verpleeghuis was voorheen een serviceflat waarin minder strikte normen golden dan in het verpleeghuis wenselijk is. In de nieuwe situatie leidde dit tot discussie tussen medewerkers omdat er geen gedeelde visie over heersende gedragsnormen was. Dit heeft geleid tot het opstellen van een gedragscode voor medewerkers en een informatieboekje voor bewoners. In deze twee documenten is vastgelegd hoe de bewoners en medewerkers zich dienen te gedragen. Bij ongewenst gedrag kan men elkaar hier op aanspreken, van medewerker technische dienst tot en met het management. Wanneer bepaalde incidenten geregeld voorkomen, wordt onderzocht hoe deze in de toekomst kunnen worden voorkomen, bijvoorbeeld door aanpassing van bestaande protocollen. De uitkomst van de enquête heeft geleid tot twee bijeenkomsten waarin met de medewerkers is gesproken over de negatieve effecten van roddelen.

Bij incidenten melden medewerkers dit bij hun leidinggevende, die dan de eerste opvang en de nazorg verzorgt en het incident meldt aan de zorgmanager. Indien nodig krijgt de medewerker ondersteuning van de vertrouwenspersoon.

De medewerkers zijn bekend met de gedragscode, het informatieboekje en de meldingsformulieren. De medewerkers merken op dat de organisatie erop is ingericht om problemen bespreekbaar te maken, op te lossen en de nodige nazorg te leveren. Ze zijn positief over het gevoerde beleid.

Ondersteuningsbehoefte

De organisatie heeft geen ondersteuningsbehoefte. Er is vanuit het management en de medewerkers voldoende draagvlak voor het gevoerde beleid. Wel merkt de arbocoördinator op dat het veel inzet vergt om het beleid voortdurend onder de aandacht te houden. In de drukte van de dag kan het onderwerp (door het uitblijven van incidenten) naar de achtergrond verdwijnen. Voor het op peil houden van de veiligheid is het echter van belang dat de medewerkers zich bewust blijven van de te nemen maatregelen, zoals het melden van incidenten.

Goede voorbeelden

Maatregelen die in belangrijke mate bijdragen aan de sociale veiligheid zijn:

- Centraal staat een open cultuur waarin medewerkers elkaar kunnen aanspreken op hun gedrag. Dit kan op grond van de gedragscode voor medewerkers.
- Problemen worden met de medewerker, binnen het team en/of met de cliënt besproken. Dit gebeurt op de constructieve wijze, gericht op oplossing van de problemen.
- Registratie en analyse van meldingen waardoor inzicht ontstaat in het aantal en type meldingen en er zondig actie ondernomen kan worden.
- Aanstelling van themadeskundigen op de werkvloer die advies geven over bepaalde onderwerpen.
- Videobewaking en elektronische sleutels maken het mogelijk te achterhalen wie wanneer waar was. Dit vergroot het gevoel van veiligheid.
- Evaluatie van het gevoerde beleid.

Algemene kenmerken

- Sector: verzorgingshuis
- Grootteklasse: 200-500 medewerkers
- Gesproken met: preventiemedewerker, OR lid, teamleidinggevende, verzorgende.

Belang van sociale veiligheid binnen de organisatie

Sociale veiligheid lijkt niet echt een onderwerp van gesprek op de werkvloer. Medewerkers voelen zich niet snel bedreigd door patiënten, vaak zien zij het gedrag als passend bij het ziektebeeld. Met familie of collega's doen zich nauwelijks problemen voor. Dit komt volgens de geïnterviewden door de protestants christelijke achtergrond van bewoners en medewerkers en de setting in een landelijk gebied.

Beleid en beleidsinstrumenten

De organisatie zet verschillende instrumenten in gericht op preventie en opvang bij incidenten. De organisatie is van mening dat het beleid praktisch gericht moet zijn. In de beleidsstukken staan praktische tips beschreven over hoe te handelen in bepaalde situaties. Door gebruik te maken van voorbeelden en ervaringen van collega's wordt getracht de bewustwording en beeldvorming onder de medewerkers te vergroten. Het is van belang dat medewerkers bewust worden dat het accepteren van ongewenst gedrag zonder stappen te ondernemen ook direct invloed heeft op collega's. Deze worden nu ook bloot gesteld aan het gedrag. Ook heeft het niet melden van het gedrag invloed op de leefsituatie van de bewoner. De benodigde medicatie aanpassingen kunnen niet worden gedaan, of er wordt niet onderkend dat de bewoner niet meer op zijn plek is in het verzorgingshuis en gefrustreerd raakt omdat te veel van hem gevraagd wordt. Om deze bewustwording te creëren vindt op verschillende manieren communicatie plaats. Alle medewerkers hebben de richtlijn ongewenst gedrag en agressie moeten ondertekenen. Het gedrag van de cliënt wordt in de teams besproken en sociale veiligheid is een vast item in het functioneringsgesprek waarbij ook expliciet aandacht wordt besteed aan seksuele intimidatie.

Ondersteuningsbehoefte

Er is op dit moment geen ondersteuningsbehoefte op het gebied van sociale veiligheid. Sociale veiligheid blijkt bij deze organisatie echter moeilijk los te koppelen van andere vormen van veiligheid zoals prikaccidenten, valgevaar, veiligheid apparatuur, etc.

Goede voorbeelden

Maatregelen die in belangrijke mate bijdragen aan de sociale veiligheid zijn:

- Aandacht voor communicatie over het beleid
- Richtlijn ongewenst gedrag en agressie
- Bespreken van het gedrag van bewoners in de team overleggen
- Scholing bejegening en voorkomen van agressief gedrag
- Vertrouwenspersoon
- Risico inventarisatie en terugkoppeling
- Afspraken over opening gebouw en beveiliging

Algemene kenmerken

- Sector: Verpleging
- Grootteklasse: tussen 500-1000 medewerkers
- Gesproken met: arbo-coördinator, OR lid, teamleidinggevende, verpleegkundige

Belang van sociale veiligheid binnen de organisatie

Het voorkomen van incidenten is mede afhankelijk van de bewoners van het verpleeghuis. Zo komt zowel fysieke als verbale agressie op dit moment dagelijks voor in een groep met voornamelijk demente ouderen, ook zijn hier twee bewoners die regelmatig seksueel intimiderende opmerkingen maken en hierin niet te corrigeren zijn. Het gedrag is een uiting van hun ziektebeeld. Aanvankelijk gaf dit een angstig gevoel onder de medewerkers, maar door het te bespreken in het team overleg en samen te zoeken naar oplossingen in benadering is er weer een gevoel van veiligheid ontstaan.

Beleid en beleidsinstrumenten

Aanleiding tot het ontwikkelen van het beleid was een ontwikkeling in de organisatie ongeveer 5 jaar geleden waarbij er een toename kwam van gerontopsychiatrische cliënten en cliënten met het syndroom van Korsakov. Daarnaast heeft de maatschappij een ontwikkeling doorgemaakt waarin cliënten en familie veel mondiger zijn geworden.

Er wordt ingezet op preventie van agressie door middel van trainingen en cursussen. Daarnaast is aandacht voor het opname beleid, het is van belang dat de cliënt op de juiste afdeling terecht komt waar adequaat op het gedrag en de ondersteuningsbehoefte van de cliënt wordt ingespeeld. Voor cliënten die agressief gedrag vertonen wordt een benaderingsplan beschreven. Dit plan wordt samen met een psycholoog opgesteld en beschrijft de wijze waarop met het gedrag van die cliënt omgegaan kan worden om agressie en incidenten te vermijden. Vaak wordt zo'n plan pas opgesteld als een incident zich voor gedaan heeft, terwijl het ook een goed instrument is ter preventie van agressie. Bij het optreden van incidenten kan een traumateam worden ingezet voor opvang en nazorg. Bij een traumatische gebeurtenis loopt deze begeleiding goed, echter als de gebeurtenis minder schokkend is komen de effecten pas na verloop van tijd boven en wordt het traumateam vaak vergeten. De registratie van meldingen verloopt redelijk goed, maar bij koppeling van de meldingen en het gebruik van scholing op agressie blijkt dat van deze scholing relatief weinig gebruikt gemaakt wordt. Reden hiervoor zou zijn dat de handen aan het bed te hard nodig zijn om mensen te kunnen vrijplannen voor een cursus.

Ondersteuningsbehoefte

Het beleid kan op een aantal punten nog aangescherpt worden, de elementen zijn wel aanwezig maar de bewustwording en het gebruik van de mogelijkheden kan soms nog beter. Medewerkers gaan in het algemeen ver in het trekken van een grens tussen wat toelaatbaar is en wat niet. Met name op afdelingen waar agressie juist niet zo vaak voor komt. Er is op dit moment geen behoefte aan ondersteuning.

Goede voorbeelden

Maatregelen die in belangrijke mate bijdragen aan de sociale veiligheid zijn:

- Richtlijnen en protocollen ongewenst gedrag
- Duidelijk opname beleid, alertheid bij plaatsing van een cliënt
- Benaderingsplan in samenspraak opgesteld met de psycholoog bij agressieve cliënten
- Bespreken van gedrag van cliënten in teamoverleg
- Scholingsaanbod op agressie
- Meldprocedure
- Aanspreekpunten op de werkvloer voor ongewenst gedrag in vorm van preventiemedewerkers, die praktische tips geven en functie tot signaleren hebben.
- Vertrouwenspersoon

Bijlage 4 Casebeschrijvingen Gecombineerd

Algemene kenmerken

- Sector: Ziekenhuis, verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg
- Grootteklasse: meer dan 1.000 medewerkers
- Gesproken met: Preventiemedewerker, hoofd dagactiviteiten, OR-lid en verzorgende

Belang van sociale veiligheid binnen de organisatie

Binnen de organisatie waren er tot voor kort weinig meldingen. Het meldingssysteem was onbekend en medewerkers die het wel kenden die hadden niet het idee dat er iets met meldingen werd gedaan en maakten er daarom geen gebruik van. Uit een later onderzoek onder de medewerkers bleek dat er wel degelijk incidenten voorkwamen en dat sommige medewerkers zich ook niet veilig voelden. De verpleeg- en verzorgingshuizen hebben relatief weinig te maken met sociale onveiligheid, maar in het ziekenhuis komen wel incidenten voor, met name bij de receptie en de Spoedeisende Hulp (SEH). Vooral op die afdelingen waar incidenten voorkomen is sociale veiligheid soms onderwerp van gesprek, op de overige afdelingen niet.

Beleid en beleidsinstrumenten

Het beleid op het gebied van sociale veiligheid heeft een stevige impuls gekregen door een bezoek van de Arbeidsinspectie die aangaf dat het gevoerde beleid onvoldoende was uitgewerkt. Als gevolg hiervan heeft het management besloten het project 'Veilige Zorg' te implementeren. Dit project is afkomstig uit de ziekenhuiswereld en heeft tot doel een voor de organisatie passend sociaalveiligheidsbeleid op te stellen door onder meer een analyse van de risico's per afdeling en passende gedragsregels.

De medewerkers van de afdelingen waar het project nu als pilot wordt ingevoerd, zijn hiermee bekend. Tot nu toe lijken het management en de medewerkers tevreden over het project: er wordt positief gereageerd op de ondernomen activiteiten en de uitkomsten daarvan, wel blijft het belangrijk om het onderwerp sociale veiligheid op de agenda te houden omdat het – vooral bij de afweging van te besteden middelen - snel in prioriteit daalt.

Ondersteuningsbehoefte

De organisatie ervaart knelpunten in de uitvoering van het beleid. Ten eerste wordt de uitvoering vertraagd door een gebrek aan financiële middelen. Ten tweede is het lastig om voor trainingen medewerkers gelijktijdig vrij gepland te krijgen. Tot slot is het vaststellen van convenanten met andere partijen lastig: er dienen veel verschillende partijen de afspraken te ondertekenen, maar de partijen zijn moeilijk op één lijn te krijgen.

De preventiemedewerker heeft baat bij blauwdrukken van sociaal veiligheidsbeleid, convenanten, standaardbrieven (bijv. ontzegging toegang instelling) en dergelijke. Door deze digitaal beschikbaar te stellen kunnen organisaties deze bewerken naar de eigen situatie. Daarnaast is het verspreiden van 'best practices' een goede manier om organisaties van elkaars ervaringen te laten leren.

Goede voorbeelden

Maatregelen die in belangrijke mate bijdragen aan de sociale veiligheid zijn:

- Medewerkerenquête veiligheidsbeleving
- Risicoanalyse van de afdelingen
- Discussie onder medewerkers over gedragsnormen
- Overzicht knelpunten, inclusief actieplan
- Trainingen agressie en geweld.

Algemene kenmerken

- Sector: Verpleging, verzorging en thuiszorg
- Grootteklasse: 500-1.000 medewerkers
- Gesproken met: arbocoördinator, OR-lid, teamleidinggevende, verzorgende

Belang van sociale veiligheid binnen de organisatie

Binnen de organisatie is sociale veiligheid geen onderwerp van gesprek. De arbocoördinator heeft het idee dat de christelijke achtergrond de reden is dat er weinig/geen incidenten op dit gebied voorkomen. Incidenten die voorkomen worden als passend bij het ziektebeeld van de cliënt gezien en tussen collega's onderling besproken. Ondersteuning door de arbocoördinator wordt veelal niet nodig geacht.

Beleid en beleidsinstrumenten

Het beleid omvat verschillende instrumenten die de veiligheid van de medewerkers kunnen vergroten. Doordat het beleid onder de medewerkers echter onbekend is, werkt de arbocoördinator vooral hard aan voorlichting over het gevoerde beleid. De geïnterviewde medewerkers vinden dat de leidinggevenden cruciaal zijn wanneer er sprake is van een (dreigend) incident: de leidinggevende dient de medewerkers te ondersteunen en zo nodig met de desbetreffende cliënt te spreken en afspraken te maken om soortgelijke situaties te voorkomen. Wanneer er sprake is van een klein incident, vangen collega's elkaar onderling op. De medewerkers zijn tevreden over deze gang van zaken. Vanaf de werkvloer lijkt er dan ook geen vraag te zijn naar (een nadere uitwerking van het) sociaal veiligheidsbeleid.

Ondersteuningsbehoefte

De arbocoördinator ziet als belangrijkste knelpunt dat het beleid niet aankomt op de werkvloer. De medewerkers zijn niet of nauwelijks bekend met het beleid. De organisatie wil de communicatie over dit onderwerp verbeteren en heeft hiertoe een leidinggevende (als intermediair tussen het beleidsniveau en de werkvloer) opgenomen in de arbeidsomstandighedenwerkgroep. Ook zijn de teams gevraagd arbeidsomstandigheden (incl. sociale veiligheid) als vast agendapunt op te nemen en wordt gecheckt of de bestaande protocollen goed worden uitgevoerd.

De arbocoördinator geeft aan behoefte te hebben aan ondersteuning bij de implementatie van het beleid en wenst vooral beknopte informatie te ontvangen over hoe het sociaal veiligheidsbeleid kan worden vormgegeven zodanig dat het de werkvloer beter bereikt. Hierbij denkt hij aan informatie over beleidsmogelijkheden en beschikbare beleidsinformatie. Ook is hij geïnteresseerd in goede voorbeelden van andere organisaties, standaard protocollen en formulieren, en ondersteuning door een helpdesk. De arbocoördinator heeft geen specifieke voorkeur voor de vorm waarin deze informatie wordt aangeboden.

Goede voorbeelden

Maatregelen die in belangrijke mate bijdragen aan de sociale veiligheid zijn:

- Meldingsformulier arbeidsomstandigheden, inclusief ongewenst gedrag
- Campagne normen en waarden waarin gesproken is over te hanteren gedragsnormen. In de gangen van de huizen hangen nu schilderijtjes met de afgesproken normen.
- Risico inventarisatie en evaluatie
- Protocollen zoals Agressie en geweld.
- Vertrouwenscommissie/ klachtencommissie
- Ontruimingsplan BHV.

Algemene kenmerken

- Sector: thuiszorg, verpleging, verzorging en maatschappelijke dienstverlening
- Grootteklasse: meer dan 1.000 medewerkers
- Gesproken met: Arbocoördinator, OR lid, teamleidinggevende, medewerker

Belang van sociale veiligheid binnen de organisatie

Er heerst organisatie breed een openhouden over agressie en het bespreken van incidenten. Er wordt onderkend dat sociale veiligheid altijd een aandachtspunt blijft, ook als het beleid goed blijkt vormgegeven. Verbale of fysieke agressie van de cliënt gericht op de medewerker komt wekelijks voor in doelgroepen waar sprake is van gedragsproblematiek. Ander ongewenst gedrag zoals seksuele intimidatie en discriminatie wordt nauwelijks gemeld en blijkt ook slechts sporadisch voor te komen. Ongewenst gedrag tussen collega's onderling wordt vaak op de werkvloer uitgepraat.

Beleid en beleidsinstrumenten

Deze organisatie is ontstaan uit een aantal fusies en bestaat pas sinds de zomer van 2008 in zijn huidige vorm. De organisatie wil toe naar een geharmoniseerd beleid. Dit ligt nu ter goedkeuring bij de OR. Vanuit dit beleid is veel mogelijk, er wordt ingezet op preventie, opvang, nazorg en registratie. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de vertaling naar de werkvloer ter ondersteuning van de leidinggevende. Tot slot ligt een uitgebreid communicatieplan klaar over het beleid dat wordt gestart zodra het beleid is goedgekeurd. Hoewel het beleid wordt gewaardeerd en alle medewerkers van mening zijn dat het goed ondersteunt bij de opvang of preventie van incidenten wordt er momenteel nog geen optimaal gebruik gemaakt van het beleid. De fusie en het feit dat het nieuwe beleid nog niet gecommuniceerd is naar de medewerkers speelt hierin een rol. Zo blijkt uit het gesprek met de medewerker dat de vraag naar ondersteuningsbehoefte niet altijd doorkomt naar de leidinggevende. Zij heeft behoefte aan agressie training, maar geeft dit bij haar leidinggevende niet aan omdat ze verwacht hiervoor zelf een hoop in touw te moeten zetten. De leidinggevende kan echter training op agressie inkopen bij het opleidingsinstituut als deze merkt dat hier behoefte aan is. Maar ook andere redenen spelen een rol, het aanbod is haar wel bekend maar de medewerker verwacht dat de leidinggevende dit actief aanbiedt. De medewerker zal er niet zelf om vragen. Ook hanteert niet iedereen dezelfde grenzen in wat toelaatbaar is en wat niet. Er wordt opgemerkt dat er locaties zijn die veel incidenten melden en locaties die zelden melden. Dit betekent niet dat er op de ene locatie ook meer incidenten voor komen dan op de andere locatie. Tot slot wordt er zelden gemeld over ongewenst gedrag van collega's. Verwacht wordt dat de drempel hiervoor hoog is, vanuit de werkvloer blijkt wel behoefte aan inzicht over hoe om te gaan met het gedrag van collega's.

Ondersteuningsbehoefte

Er is geen ondersteuningsbehoefte. De verwachting is dat bovengenoemde knelpunten zullen verdwijnen bij de introductie van het nieuwe beleid door goed aandacht te besteden aan communicatie en het beschikbaar stellen van informatie. Hiervoor ligt al een uitgebreid communicatieplan klaar.

Goede voorbeelden

Maatregelen die in belangrijke mate bijdragen aan de sociale veiligheid zijn:

- Agressie trainingen
- 7x24 uur Nazorgteam
- "Arbo-plezier in een kwartier"
- Training van leidinggevende in opvang en begeleiding bij incidenten
- Extern vertrouwenspersoon
- Protocollen en richtlijnen agressie en ongewenst gedrag
- Meldprocedure

Algemene kenmerken

Sector: Thuiszorg, verpleging en verzorging (NB in de interviews lag de nadruk op de thuiszorg)

Grootteklasse: meer dan 1.000 medewerkers

Gesproken met: arbomedewerker, zorgteammanager V&V, OR-lid, wijkverpleegkundige

Belang van sociale veiligheid binnen de organisatie

Incidenten komen met enige regelmaat voor. Het gaat met name om verbale agressie en onveiligheid op straat. Discriminatie is vaak indirect. Seksuele intimidatie en fysieke agressie komen sporadisch voor. De organisatie stimuleert het melden van incidenten, maar bijvoorbeeld uit de cursus sociale veiligheid blijkt dat niet alles wordt gemeld. Redenen daarvoor is dat men vindt dat het bij het werk hoort of bang is dat het consequenties heeft. Binnen de organisatie bestaat de indruk dat medewerkers naarmate ze lager opgeleid zijn, minder geneigd zijn incidenten te melden. De arbomedewerker vermoedt dat de cursussen die de organisatie organiseert, het aantal meldingen stimuleert.

Beleid en beleidsinstrumenten

Het beleid binnen de organisatie verschilt op een aantal punten tussen de thuiszorg en de verpleging en verzorging. Het beleid SIDAG geldt voor de gehele organisatie. Wel maakt het op een aantal punten onderscheid tussen de sectoren, bijvoorbeeld bij het inwerkingstellen van de zorgweigeringsprocedure (is alleen mogelijk bij thuiszorg). Een ander verschil is de wijze van alarmering: in de instelling maakt men gebruik van een noodknop, voor de thuiszorg hebben medewerkers een mobiele telefoon en zijn er sinds kort afspraken met de meldkamer van een beveiligingsbedrijf.

De ondernemingsraad is niet betrokken bij het opstellen van het beleid, maar ziet daar ook geen aanleiding voor, zij hebben andere prioriteiten. Wel worden ze regelmatig op de hoogte gehouden van incidenten en het beleid.

Beleidsinstrumenten binnen de thuiszorg zijn: cursus sociale veiligheid, zorgweigeringsprocedure, beleid traumatische ervaringen op het werk, brochure 'uw woning is onze werkplek', introductie / inwerkprogramma, externe vertrouwenspersoon, cursus communicatie, mobiele telefoons, MIM-procedure met follow-up, afspraken met politie, meldkamer beveiligingsbedrijf, nazorg door leidinggevende en evt. bedrijfsmaatschappelijk werk of vertrouwenspersoon, mogelijkheid organisatie in te schakelen die gespecialiseerd is in traumatische gebeurtenissen. Een recente risico-inventarisatie heeft enkele concrete verbeterpunten opgeleverd. Een specifiek intramuraal instrument is het omgangsoverleg.

Alle uitvoerende medewerkers worden jaarlijks geïnformeerd over het beleid in een cursus sociale veiligheid, verzorgd door een interne opleider. Ook kunnen leidinggevenden en medewerkers op de computer het beleid raadplegen. Verder wordt het beleid gecommuniceerd via de werkoverleggen.

Een verbeterpunt in het beleid is nog de aandacht voor de receptionisten, die vooral telefonisch maar ook aan de balie geconfronteerd worden met (verbale) agressie.

Ondersteuningsbehoefte

De arbomedewerker vindt het beleid volledig. Ook de andere geïnterviewden zijn vrij bekend en (in grote lijnen) tevreden met het beleid. Daarbij is het voor de leidinggevende vooral van belang dat het beleid flexibel is. Zij benadrukt bovendien dat het serieus nemen van werknemers de kern is van de aanpak van sociale onveiligheid. De respondenten ervaren geen behoefte aan ondersteuning bij het opzetten en/of implementeren van het beleid.

Goede voorbeelden

Maatregelen die in belangrijke mate bijdragen aan de sociale veiligheid zijn:

- Zorgweigeringsbeleid. Hier wordt af en toe gebruik van gemaakt. Leidinggevenden vinden het een lastig instrument, maar het is wel belangrijk omdat het leidt tot een hoger bewustzijn bij de cliënt.
- Interne cursus sociale veiligheid, jaarlijks voor avond/weekendteams en speciale doelgroepen. Deze cursus draagt bij aan het serieus nemen van de sociale veiligheid, de bespreekbaarheid en het stimuleren van melding van incidenten.
- Mobiele telefoons van de organisatie. Sinds kort is er een contract met een meldkamer van een beveiligingsbedrijf. Dit is echter nog niet bij alle medewerkers bekend.
- Interne cursus communicatie (gericht op verbaal sterker worden), jaarlijks voor alle uitvoerende medewerkers.
- Afspraken met de politie voor extra surveillance door wijkagent op onveilige plekken.
- De omgangscode van de organisatie is afgedrukt op kleine kladblokjes.

Bijlage 5 Casebeschrijvingen telefonische interviews

Algemene kenmerken

- Sector: verpleging, verzorging, thuiszorg
- Grootteklasse: 101-200 werknemers
- Gesproken met: preventiemedewerker (tevens werkzaam als verzorgende)

Belang van sociale veiligheid binnen de organisatie

Er zijn weinig ervaringen met agressie van cliënten. Alleen op de PG-afdeling komt verbale en fysieke agressie met enige regelmaat voor. Ook zijn er problemen geweest met intimidatie door leidinggevenden (pesten, negeren) op één locatie.

Sociale veiligheid heeft zowel bij de directie, de leidinggevenden als op de werkvloer geen prioriteit. Dit komt doordat teveel andere onderwerpen om aandacht vragen. Respondent grijpt een RI&E of MTO aan als moment om aandacht te vragen voor het onderwerp

Beleid en beleidsinstrumenten

Het beleid rond sociale veiligheid bestaat uit de volgende instrumenten: voorlichting via de nieuwsbrief, het bezoeken van workshops over agressie door de ergocoaches, training sociale veiligheid, MIP-commissie, externe vertrouwenspersoon. De preventiemedewerker vindt de externe vertrouwenspersoon de belangrijkste maatregel. Deze functie wordt vervuld door een psycholoog met een eigen praktijk. Het belang van dit instrument hiervan is dat medewerkers bij een objectieve persoon hun verhaal kwijt kunnen. De vertrouwenspersoon brengt één keer per jaar een rapport uit naar het bestuur en de OR. Het gebruik van de vertrouwenspersoon is echter niet hoog (enkele keren per jaar). Dit komt door terughoudendheid en wantrouwen enerzijds en desinteresse anderzijds. Medewerkers gaan vaak pas naar de vertrouwenspersoon als de preventiemedewerker hen daar actief toe stimuleert.

Ondersteuningsbehoefte

De preventiemedewerker heeft het beleid opgezet met informatie die ze via internet heeft verzameld en die de ergocoach heeft aangedragen. Ze miste echter de kennis en de instrumenten (en daarmee het vertrouwen) om het draagvlak voor het beleid te creëren bij het bestuur en de werknemers. Daarom zou ze graag een cursus willen volgen over beleid rond psychosociale arbeidsbelasting. Een gebrek aan financiële middelen heeft hierin belemmerend gewerkt. Overigens wordt de functie van preventiemedewerker opgeheven en worden de taken ondergebracht bij een P&O-medewerker.

Goede voorbeelden

Maatregelen die in belangrijke mate bijdragen aan de sociale veiligheid zijn:

- Externe vertrouwenspersoon

Algemene kenmerken

- Sector: thuiszorg en V&V
- Grootteklasse: 101-200 medewerkers
- Gesproken met: directeur

Belang van sociale veiligheid binnen de organisatie

Vooraf fysieke en verbale agressie komt wel eens voor binnen de organisatie. Dit gebeurt zeker eens per week. Doordat er een lage meldingsdrempel is, heeft de directeur de verwachting dat vrijwel alle incidenten door de medewerkers worden gemeld. De incidenten leiden ertoe dat de medewerkers zich soms niet veilig voelen en hierdoor neemt de werklust en de werkdruk toe.

Beleid en beleidsinstrumenten

Het beleid is ontwikkeld om de arbeidstevredenheid op peil te houden en zo mogelijk zelfs te bevorderen. Incidenten tasten het gevoel van veiligheid van medewerkers aan en leiden zo tot een hogere werkdruk en werklust. Door de veiligheid te vergroten wil de organisatie de werksfeer verbeteren en het ziekteverzuim terugdringen.

Sociale veiligheid leeft binnen de organisatie: er kan open over worden gesproken en incidenten worden serieus genomen en aangepakt.

- Medewerkers melden incidenten via de MIC-/MIM-registraties. Op deze wijze verkrijgt de organisatie inzicht in de incidenten die plaatsvinden. Eenmaal per half jaar worden de registraties geanalyseerd om te bezien of er ontwikkelingen zijn die noden tot aanpassing van het beleid.
- Na een incident zorgt de leidinggeven voor opvang en nazorg van de medewerker. Het incident wordt gemeld en opgelost. Ook noteert de leidinggevende het incident in het dossier van de werknemers zodat (minimaal) in een volgend functioneringsgesprek kan worden gevraagd of de medewerker het incident heeft verwerkt en ook voldoende is voorbereid om soortgelijke situaties te voorkomen en/of af te weren.
- In de organisatie houdt een preventiemedewerker spreekuur en is er ook beschikking over een vertrouwenspersoon. Bij beide personen kunnen medewerkers terecht wanneer zij een incident hebben meegemaakt.

Het is niet bekend hoe tevreden de medewerkers zijn over het gevoerde beleid. Begin 2009 zal hiertoe een medewerkers tevredenheidonderzoek worden uitgevoerd. Op grond daarvan zullen zo nodig aanpassingen worden doorgevoerd in het sociaal veiligheidsbeleid.

Ondersteuningsbehoefte

De organisatie is klein in omvang en heeft weinig middelen om sociaal veiligheidsbeleid vorm te geven. Door de invoering van het concurrentiemodel in de zorg zijn collega-organisaties minder geneigd kennis en instrumenten te delen, waardoor de organisatie steeds vaker externen dient in te huren voor de ontwikkeling van het beleid. De organisatie is geïnteresseerd in goede voorbeelden van andere organisaties en in aanvullende informatie over verschillende aspecten van het sociaal veiligheidsbeleid. Een DVD met instructie en een aanvullende website vindt de directeur het meest toegankelijk. Eventueel kan er ook een aanvullende cursus worden gegeven.

Goede voorbeelden

Maatregelen die in belangrijke mate bijdragen aan de sociale veiligheid zijn:

- Lage drempel om incidenten te melden
- Aanwezigheid vertrouwenspersoon
- Arbeidsomstandigheden (incl. sociaal veiligheidsbeleid) als vast punt teamoverleg
- Medewerkers weten hoe ze een incident kunnen voorkomen, hoe ze begeleid kunnen worden en wat ze zelf kunnen doen.

Algemene kenmerken

- Sector: Thuiszorg en V&V
- Grootteklasse: 500-1000 medewerkers
- Gesproken met: Hoofd P&O

Belang van sociale veiligheid binnen de organisatie

Sociale veiligheid leeft niet heel sterk in de organisatie. Alle incidenten worden naar verwachting gemeld, en dit levert maar weinig meldingen op. Het lijkt er op dat er maar weinig incidenten plaatsvinden.

Beleid en beleidsinstrumenten

Het beleid van de organisatie ziet er op zich goed uit, volgens het hoofd P&O. Er zijn duidelijke afspraken over preventie die ook duidelijk worden overgedragen aan de medewerkers. Dankzij een training sociale veiligheid, een gedragscode en de folder sociale veiligheid (incl. instructie) kennen de medewerkers de gedragsregels en weten zij hoe te handelen wanneer er een incident is. Leidinggevenden bieden op de afgesproken wijze ondersteuning, registreren goed en bieden nazorg aan medewerkers die een incident hebben meegemaakt. Ook de klachtencommissie gaat aan het werk als er naar aanleiding van een incident een klacht binnenkomt. Wel merkt het hoofd P&O op dat het beleid verouderd is en dat mogelijk aanpassingen wenselijk zijn.

Ondersteuningsbehoefte

Het belangrijkste knelpunt in de organisatie is het gebrek aan middelen waardoor trainingen sociale veiligheid bijvoorbeeld geen doorgang kunnen vinden. Het Hoofd P&O heeft interesse in informatie over het verkrijgen van subsidies voor het ontwikkelen en implementeren van sociaal veiligheidsbeleid.

Daarnaast wenst het hoofd P&O informatie over actuele ontwikkelingen op het beleidsterrein om te checken of het gevoerde beleid nog wel up-to-date is.

Goede voorbeelden

Maatregelen die in belangrijke mate bijdragen aan de sociale veiligheid zijn:

- Training sociale veiligheid
- Gedragscode
- Folder sociale veiligheid

Algemene kenmerken

- Sector: thuiszorg, Verpleging en verzorging
- Grootteklasse: meer dan 1.000 medewerkers
- Gesproken met: arbocoördinator

Belang van sociale veiligheid binnen de organisatie

Sociale onveiligheid vormt niet een duidelijk probleem binnen deze organisatie. Medewerkers melden met name fysieke en verbale agressie veroorzaakt door cliënten. Het gedrag wordt vaak gezien als passend bij het ziektebeeld. Een enkele keer wordt melding gedaan van verbale agressie veroorzaakt door de familie van een cliënt. Er zijn geen meldingen van seksuele intimidatie, discriminatie of criminaliteit. Respondent is wel op de hoogte dat in de kraamzorg incidenten van seksuele intimidatie in de vorm van intimiderende opmerkingen nog wel een voor kunnen komen.

Beleid en beleidsinstrumenten

Het sociale veiligheidsbeleid bestaat nu sinds twee jaar en is in die twee jaar ook geëvalueerd. Dit heeft geleid tot actie als bleek dat er onder medewerkers behoefte was aan ondersteuning of agressie op een bepaalde afdeling veel voor kwam. Er wordt ingezet op preventie, opvang en ondersteuning en registratie. Medewerkers kunnen zelf op het meldformulier aangeven of zij ondersteuning wensen. Het blijkt echter dat medewerkers te veel geneigd zijn om incidenten niet te melden maar te accepteren als behorend bij het werk. Er bestaat een notitie ongewenst gedrag, deze notitie voldoet voor verbale en fysieke agressie. Met seksuele intimidatie, discriminatie en criminaliteit is echter onvoldoende ervaring om te achterhalen of het beleid ook voor deze vormen van agressie voldoet. In deze gevallen kan er allerlei hulp en ondersteuning geboden worden, maar of dit ook leidt tot het gewenste resultaat bij de medewerker is niet bekend.

Ondersteuningsbehoefte

Het beleid rond preventie wordt onvoldoende benut. De cursus ter preventie van agressie wordt onvoldoende ingezet en vaak pas als zich een incident heeft voorgedaan. Dit komt omdat de scholing erg kostbaar is en iedere locatie zelf verantwoordelijk is voor het budget. Daarnaast gaat het om een twee daagse cursus, hetgeen betekent dat mensen twee dagen op de werkvloer gemist worden. De arbocoördinator zou liever zien dat deze cursus preventief wordt ingezet. Er is geen concrete ondersteuningsbehoefte. Wel zou respondent graag leren van anderen en bijvoorbeeld inzicht krijgen in financiële mogelijkheden om het beleid beter tot zijn recht te laten komen.

Goede voorbeelden

Maatregelen die in belangrijke mate bijdragen aan de sociale veiligheid zijn:

- notitie ongewenst gedrag
- meldprocedure, waarbij medewerker zelf ondersteuningsbehoefte aan kan geven
- cursus agressie
- enquête welke kan achterhalen of medewerkers last hebben van agressie en ondersteuningsbehoefte gewenst is.

Bijlage 6 Goede voorbeelden

In de enquête is met een open vraag geïnventariseerd welke instrumenten de organisaties zelf als goed voorbeeld beschouwen. Vrijwel alle organisaties hebben hier één of meerdere instrumenten genoemd.

De genoemde instrumenten zijn: (van meest naar minst vaak genoemd)

- 1 Trainingen (n=29): In de enquête worden veel verschillende soorten trainingen genoemd door de organisaties. Onderwerpen die genoemd worden zijn: communicatie, bejegening, fysieke beheersing, omgaan met agressie, omgaan met probleemgedrag, omgaan met fysiek en verbaal geweld en weerbaarheid. Een enkele organisatie noemt een training die specifiek gericht is op leidinggevend.
- 2 Bespreekbaarheid in teamoverleg (n=28) Succesfactoren die organisaties noemen bij de *bespreekbaarheid in teamoverleg* zijn: het structureel op de agenda zetten van het onderwerp, het gevraagd en ongevraagd aan de orde laten komen van het onderwerp en het werken met thematische werkoverleggen.
- 3 Vertrouwenspersoon (n=25)
- 4 Melding van incidenten (n=22) Succesfactoren die organisaties noemen bij de *melding van incidenten* zijn: één formulier waarop alles gemeld kan worden, het altijd reageren op een meldingsformulier, de aanwezigheid van een commissie die meldingen verwerkt, korte lijnen voor melden en registreren, snelle terugkoppeling en een goede evaluatie van meldingen.
- 5 Scholing / voorlichting (n=17) Voorbeelden van succesvolle *scholing en voorlichting* zijn: een informatiebijeenkomst, themadagen over veiligheid en gezondheid of klinische lessen. Onderwerpen van de scholing en voorlichting zijn bijvoorbeeld communicatievaardigheden, omgaan met agressieve klanten of omgaan met agressie.
- 6 Protocollen (n=15) Voor de *protocollen* geldt dat deze op veel verschillende onderwerpen gericht zijn, zoals: traumaopvang, SIDAG, bejegening, extramuraal werken, ongewenste omgangsvormen, melding van incidenten, klachtenregeling, agressie, ongewenst gedrag.
- 7 Opvang / nazorg door collega's en leidinggevende (n=14)
- 8 Gedragscode / huisregels (n=10)
- 9 Klachtencommissie (n=10)
- 10 Alarmmogelijkheid (n=9) / Beveiligingsmaatregelen (n=9)
- 11 Aanpassingen aan het gebouw (n=6), zoals verlichting, camerabeveiliging, alarm op buitendeuren.
- 12 Zorgweigeringsprotocol (n=4)
- 13 Folders (n=4), over beleid SIDAG, grensoverschrijdend gedrag, richtlijnen sociale veiligheid
- 14 Leveringsvoorwaarden / intakegesprek (n=4)
- 15 Traumaopvang (n=3)
- 16 Inventarisatie van problemen (n=4), d.m.v. ri&e, enquête sociale veiligheid, jaarlijkse rondgang volgens stoplichtmodel.
- 17 Inschakelen van professionele ondersteuning (psycholoog) voor preventie en nazorg bij agressie van cliënten (n=2)
- 18 Afspraken met politie (n=2)
- 19 Goede achterwacht / telefonische bereikbaarheid (n=2)

Instrumenten die door één organisatie als goed voorbeeld zijn genoemd:

- Een bedrijfsmaatschappelijk werkster voor opvang en advies
- Het project veilige zorg en deelname aan het provinciale convenant veilige zorg
- Agressiecoach
- Toolkit voor leidinggevenden ter ondersteuning bij bespreken van het onderwerp in de teams
- Richtlijnen voor leidinggevenden
- Mobiele messengers (met o.a. alarmknop voor de nacht)
- Een commissie ethiek en moreel beraad
- Het inschakelen van een psycholoog of externe hulpverlener voor cliënten die veel problemen geven
- Een open verbinding houden met de zorgcentrale tot begeleiding door beveiligingsdienst aanwezig is
- Vrij parkeren in onveilige wijken
- Een fiets en meerijregeling (medewerkers die niet met iemand mee kunnen fietsen door het bos worden met een taxi gebracht).
- Aandachtsvelder gewenst gedrag.
- Serieus nemen van sociale veiligheid en daadkrachtig optreden door management.
- Inwerkprogramma
- Goede contacten onderhouden met de buurt
- Achterwacht 24-uurs opvang door de Arbodienst
- Strenge kleding-eisen voor personeel (in kraamzorg)

Verschillen tussen sectoren

De instrumenten gedragscode / huisregels, klachtencommissie en opvang / nazorg door collega's en leidinggevende worden vooral genoemd door organisaties in de V&V en gecombineerde organisaties. Beveiligingsmaatregelen als een portier of inschakeling van een beveiligingsbedrijf worden vooral genoemd door organisaties die actief zijn in zowel thuiszorg als V&V. De instrumenten zorgweigeringsprotocol en leveringsvoorwaarden/intakegesprek worden alleen genoemd door organisaties die (ook) thuiszorg aanbieden.

Research voor Beleid
Bredewater 26
Postbus 602
2700 MG Zoetermeer
tel: 079 322 22 22
fax: 079 322 22 12
e-mail: info@research.nl
www.research.nl