

Psycho Sociale Arbeidsbelasting, Arbocatalogus umc's

NFU-13.6410 versie d.d. 14 oktober 2013

0. Leeswijzer

Hoofdstuk 1 geeft inzicht in de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) waar medewerkers van de umc's mee te maken kunnen krijgen, wat het ambitieniveau van de umc's is en zal het wettelijk kader worden aangegeven. In het wettelijk kader staat waar umc's wettelijk gezien tenminste aan moeten voldoen bij het arbeidsrisico PSA.

Hoofdstuk 2 laat zien welke mogelijkheden er zijn om de arbeidsrisico's van PSA te voorkomen dan wel te beperken en welke rol en verantwoordelijkheden de verschillende betrokkenen (management, ondernemingsraden, leidinggevenden, P&O, arbo-deskundigen en medewerkers) hierbij hebben.

In hoofdstuk 3 worden 'good practices' beschreven met voorbeelden van goede praktijken van umc's met de aanpak van PSA. Good practices zijn voor de umc's niet bindend, maar hulpmiddelen en een inspiratiebron voor leidinggevenden, arbo-deskundigen en werknemersvertegenwoordigers.

Agressie en geweld:

In de versie "AC PSA" die nu aan het LOAZ wordt aangeboden, is de AC Agressie en geweld nog niet geïntegreerd. Dat gebeurt pas na vaststelling van het onderhavige document. Bij de nummering in dit document is daar rekening mee gehouden; de Agendabepalingen C ontbreken. De Arbocatalogus Agressie en geweld heeft betrekking op ongewenst gedrag dat door anderen dan umc-medewerkers wordt veroorzaakt. De aanpak en afhandeling daarvan verschilt zodanig van het 'intern' ongewenst gedrag, dat in deze thema's in de AC PSA apart zijn opgenomen.

1. Inleiding

Het begrip Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) is in 2007 geïntroduceerd in de Arbowet. Arbeidsbelasting is een term die aangeeft welk beroep het werk op een persoon doet. De mate waarin een persoon last krijgt van deze arbeidsbelasting heeft te maken met de werksituatie en de persoon zelf. Onder PSA vallen alle factoren in de arbeidssituatie die kunnen leiden tot werkstress. Werkstress kan op termijn leiden tot ziekte (zoals overspannenheid, burn-out, depressie etc.), lagere productiviteit, fouten en minder plezier in het werk. Factoren die leiden tot werkstress kunnen liggen in de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden.

Er kunnen verschillende aspecten van PSA benoemd worden die stress teweegbrengen: werkdruk (hoog/laag), autonomie, cognitieve belasting (hoog/laag), werk-privébalans, emotionele belasting, sociale steun, conflicten op het werk, ongewenste omgangsvormen zowel door collega's als door externen (zoals intimidatie, pesten, discriminatie, geweld en ongewilde seksuele aandacht) en ontslagdreiging.¹

Het gaat bij PSA om een combinatie van werk gebonden en persoonsgebonden ervaringen. Om de juiste maatregelen te kunnen kiezen (werkgericht, persoonsgericht of een combinatie) daarvan is het noodzakelijk de oorzaken voor werkdruk en werkstress te kennen. Over mogelijke oorzaken en maatregelen staat meer informatie in hoofdstuk 2.

In deze arbocatalogus maken we op het vlak van PSA onderscheid in:

- a. Werkdruk
- b. Ongewenst Gedrag (seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten, discriminatie waarbij de veroorzakers en slachtoffers medewerkers van het umc zijn)
- c. Agressie en geweld (waarbij klanten/patiënten/bezoekers en derden als veroorzakers van de onder B genoemde vormen van ongewenst gedrag worden gezien)
- d. Schokkende, ingrijpende gebeurtenissen

Over PSA is al veel geschreven. Ook zijn er al een aantal goedgekeurde arbocatalogi, zoals van de StAZ² en de VSNU³. Daarvan is bij het opstellen van deze arbocatalogus dankbaar gebruik gemaakt.

Ook is gebruik gemaakt van de publicaties op www.arbokennisnet.nl. Daarop staan publicaties die zijn ontstaan door multidisciplinaire samenwerking tussen de beroepsverenigingen van arbeids- en organisatiedeskundigen, bedrijfsartsen, arbeidshygiënist en veiligheidkundigen. In deze publicaties is nauw samengewerkt met toonaangevende wetenschappers. Arbokennisnet is mogelijk gemaakt met subsidie van het ministerie van SZW. Dat maakt dat deze arbocatalogus "state of the art" is. In de beheerfase van de arbocatalogus zal deze regelmatig worden geactualiseerd, met gebruikmaking van deze faciliteit.

Deze arbocatalogus zal na goedkeuring worden gepubliceerd op de website dokterhoe.nl. Het wordt daar als bijlage opgenomen bij voor alle medewerkers toegankelijke en begrijpelijke pagina's. Daar wordt ook uitgelegd wat het doel en de reikwijdte van een arbocatalogus is.

1.2 Ambitieniveau

Werkdruk

De umc's zorgen ervoor dat werk en werkomstandigheden aansluiten bij de kwaliteiten van

¹ Conform AI-blad 42.

² StAZ is de Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen

³ VSNU is de vereniging van universiteiten.

medewerkers, zodanig dat werkdruk en de negatieve gevolgen hiervan zoveel mogelijk worden voorkomen dan wel beperkt. Medewerkers hebben ook een eigen verantwoordelijkheid voor behoud van hun werkvermogen en inzetbaarheid, onder meer door de ontwikkeling van competenties én het tijdig signaleren en bespreken van werkdruk.

Ongewenst gedrag

De umc's zorgen voor een werkklimaat, waarin sociale veiligheid optimaal aanwezig is. Ongewenst gedrag wordt niet getolereerd. Collegialiteit, integriteit, respect en aandacht voor de ander staan hoog in het vaandel. Het streven is om adequaat te reageren op ongewenst gedrag, zowel informeel als in een formele procedure.

Schokkende, ingrijpende gebeurtenissen

Gelet op de context van het werken in een umc is het niet mogelijk te voorkomen dat de medewerkers worden blootgesteld aan schokkende gebeurtenissen of dat zij te maken krijgen met emotionele belasting. Van de werkgever vraagt dat aandacht voor preventie en adequate opvang en dat nazorg aan medewerkers geboden wordt.

1.3 Integrale aanpak

In deze arbocatalogus beschrijven we een integrale aanpak gebaseerd op de Arbowet, inzichten van deskundigen en good practices. Deze integrale aanpak maakt onderscheid in voorzorgsmaatregelen (voorkómen/preventie), maatregelen om adequaat te kunnen reageren op de risico's van PSA (beperken en interveniëren) voor afhandeling van incidenten. Tot slot hoort bij de integrale aanpak het opstellen van beleid, de implementatie daarvan en de evaluatie van maatregelen om te bezien of het lukt om de risico's van PSA beter te beheersen.

1.4 Wettelijk kader

De werkgever is op grond van de Arbowet verplicht een beleid te voeren dat erop gericht is de medewerkers te beschermen door het voorkomen en beperken van PSA. De Arbowet kent onderstaande doelvoorschriften.

Artikelnummer	Doelvoorschriften in de Arbowet
Artikel 3 lid 1	De werkgever voert beleid gericht op goede arbeidsomstandigheden
Artikel 3 lid 2	De werkgever moet risico's voorkomen en indien dat niet mogelijk is, deze risico's beperken.
Arbobesluit afdeling 4 PSA, Artikel 2.15 lid 1,	Indien medewerkers worden blootgesteld aan PSA stelt de werkgever maatregelen vast om PSA te voorkomen en/of te beperken.
Arbobesluit afdeling 4 PSA, Artikel 2.15 lid 2,	Indien medewerkers worden blootgesteld aan PSA, dient de werkgever voorlichting en onderricht te geven.

2. Agendabepalingen en mogelijke uitwerkingen

2 A Werkdruk

2 A 1 Definitie werkdruk

Er is sprake van werkdruk als de medewerker gedurende langere tijd niet kan voldoen aan de taakeisen op het gebied van kwaliteit, kwantiteit en planning. Een gevolg van werkdruk kan werkstress zijn. Of iemand die blootstaat aan hoge (of lage) werkdruk werkstress krijgt, hangt voor een deel af van het persoonlijke verwerkingsvermogen (coping). Het vermogen om werkstress te hanteren bepaalt mede de belastbaarheid van de medewerker.

Werkstress is het gevolg van een langdurige disbalans tussen de eisen (werkbelasting) die de werkomgeving aan de medewerkers stelt en het vermogen van deze medewerker om hiermee om te gaan (belastbaarheid). Werkstress heeft lichamelijke, psychische en sociale gevolgen die negatief worden ervaren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan lichamelijke en psychische klachten (overspannen, burn-out), (ziekte-) verzuim en arbeidsongeschiktheid, verminderde productiviteit, motivatieverlies, onvrede, functioneringsproblemen. Het is dan ook van groot belang om het werk en de werkorganisatie zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de kwaliteiten van medewerkers. Werkbelasting is een term die aangeeft welk beroep het werk op een persoon doet. De mate waarin een persoon last krijgt van deze werkbelasting heeft te maken met de werksituatie en de persoon zelf.

De werksituatie

De werksituatie heeft eigenschappen en kenmerken waarin energiebronnen maar ook stressbronnen aanwezig zijn. Werkdruk (= een stressbron) ontstaat als medewerkers onvoldoende mogelijkheden hebben om te variëren in hoeveelheid, kwaliteit, werkwijze en werktempo. Ook het werken onder een (te) lage werkdruk en/of in een (te) laag werktempo vormen stressbronnen net als een conflict met een collega of het werken met lastige klanten.

Voorbeelden van energiebronnen zijn het verkrijgen van sociale steun en waardering. In de werksituatie is het dus zaak de stressbronnen zoveel mogelijk te voorkomen en de energiebronnen te vergroten.

De persoon

Een persoon gaat inadequaat of juist heel goed om met deze werkomgeving en de daarbij behorende energie- en stressbronnen. Zo kan bij het goed omgaan met deze werkomgeving de invloed van stressbronnen beperkt blijven en de invloed van energiebronnen ten volle worden benut. Bijvoorbeeld: een persoon die goed omgaat met de hiervoor genoemde stressbronnen praat erover met collega's en leidinggevende (sociale steun zoeken) en zoekt hulp of lost het zelf op.

2 A 2 Agendabepalingen Werkdruk

De onderwerpen die tenminste in het umc-beleid voor werkdruk moeten zijn geregeld staan hieronder vermeld als agendabepalingen. Om invulling te geven aan dit beleid, is hieronder uitwerkingen weergegeven, die uitgebreid en met toelichting beschreven zijn in dit document.

Middelvoorschriften:

Er zijn geen specifieke middelen die zich ervoor lenen om voorgeschreven te worden. Uitzondering hierop vormt een RI&E, die overigens wettelijk verplicht is. Een RI&E geeft duidelijkheid over de

vraag of en zo ja waar sprake is van te hoge werkdruk. Afhankelijk van de oorzaak kan gekozen worden uit een scala van good practices. Op termijn kunnen uit de good practices middelen voorkomen die voldoende draagvlak hebben om als middelvoorschrift te dienen. Zie voor de good practices Hoofdstuk 3 van deze arbocatalogus.

Agendabepaling	Uitwerking
2 A 1: Voorkomen	2 A 1.1 Bevorderen duurzame inzetbaarheid van medewerkers 2 A 1.2 Oorzaken en risicogroepen van werkdruk inventariseren en evalueren als in RI&E, M(T)O, jaargesprekken, PMO/PAGO, arbeidsomstandighedensprekkuur) 2 A 1.3 Inzetten interventies op individueel en organisatieniveau 2 A 1.4 Medewerkers voorlichten, instrueren en trainen
2 A 2: Beperken en interveniëren	2 A 2.1 Verdiepend onderzoek wanneer signalen bijvoorbeeld uit de RI&E of een Medewerker Tevredenheids Onderzoek daartoe aanleiding geven. 2 A 2.2 Aanbieden van begeleiding bij werkdrukproblemen 2 A 2.3 Versterken vaardigheid van leidinggevenden en medewerkers om werkdruk te herkennen, te erkennen, bespreekbaar te maken en te hanteren
2 A 3: Beleid implementeren	2 A 3.1 Toezien op naleven van beleid

2 A 1 Agendabepaling: Voorkomen

2 A 1.1 Uitwerking: Bevorderen duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Medewerkers hebben zelf verantwoordelijkheid voor hun vitaliteit en inzetbaarheid. Hoe groter deze zijn, hoe beter men is opgewassen tegen de werkdruk. De umc's faciliteren de inspanningen van de medewerkers op dit vlak, onder meer door het beschikbaar stellen van het Persoonlijk Budget/Extra Persoonlijk Budget. Medewerkers kunnen dit besteden aan die activiteiten of middelen, die bijdragen aan hun duurzame inzetbaarheid. Op de NFU-site "Dokterhoe.nl" staan tips ter bevordering van een gezonde leefstijl en vitaliteit.

2 A 1.2 Uitwerking: Situatie rond werkdruk inventariseren en evalueren.

(Zoals in RI&E, M(T)O, jaargesprekken, PMO/PAGO, arbeidsomstandighedensprekkuur)
 Om werkdruk te voorkomen moet je de situatie kennen. Een actuele Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) brengt de oorzaken en risicogroepen in beeld. De RI&E voor de umc's bevat een module voor Psychosociale Arbeidsbelasting en kan als checklist gebruikt worden. Naast de RI&E kunnen ook het Medewerker (tevredenheid) onderzoek en/of de jaargesprekken gebruikt worden om risicofactoren voor werkdruk in kaart te brengen. Ook de Arbodienst beschikt over gegevens, die middels de PMO/PAGO's en het arbeidsomstandighedensprekkuur verkregen zijn. Op basis van de informatie verkregen uit bovenstaande bronnen dienen umc's een Plan van Aanpak op te stellen met concrete maatregelen om werkdruk te voorkomen of te beperken.

2 A 1.3 Uitwerking: Inzetten interventies op individueel en organisatieniveau⁴

De umc's beschikken over interventies die op organisatieniveau ingezet kunnen worden om werkdruk en werkstress te beperken. Afhankelijk van de geconstateerde problematiek kan gekozen worden om interventies op team, afdeling, of hogere organisatieniveaus uit te voeren.

In het dossier Werkdruk van Arbokennisnet staan de volgende voorbeelden van bronmaatregelen in de organisatie:

Taakeisen:

De eisen die door de organisatie worden gesteld kunnen hoog zijn, mits ze in overeenstemming zijn met de capaciteiten van de werknemer (belastbaarheid). Langdurige disbalans hiertussen levert werkdruk en stressreacties op. Bij stressreacties dient een leidinggevende in overleg met de medewerker te onderzoeken hoe de disbalans kan worden opgeheven. Enerzijds kunnen de taakeisen te zwaar zijn voor de werknemer en is een andere functie meer passend. Anderzijds kan er

sprake zijn van een tijdelijke vermindering van belastbaarheid van de werknemer (ziekte, conflicten op het werk, thuissituatie), waarvoor oplossingen gevonden dienen te worden. Ook Arbo professionals, zoals de bedrijfsmaatschappelijk werker, de A&O deskundige en de bedrijfsarts kunnen hierin een rol hebben.

Taakvariatie

Hoe meer variatie, des te meer er een beroep gedaan wordt op verschillende vaardigheden van de werknemer. Dit biedt ontplooiingskansen en erkenning van talenten. Niet voor alle beroepen en functies is het mogelijke taakvariatie aan te brengen. Soms vraagt dit om een herontwerp van de werkprocessen.

Organisatieontwerp

Door het (opnieuw) ontwerpen en inrichten van de werkprocessen, kan tegemoet worden gekomen aan het voorkómen van een groot aantal van de werkstressbronnen.

Taak- en rolduidelijkheid

Elke medewerker moet weten wat er van hem of haar verwacht wordt. Onzekerheid hierover beperkt regelmogelijkheden. Functioneringsgesprekken, POP-gesprekken, beoordelingsgesprekken en werkoverleg zijn hiervoor adequate middelen. De medewerker draagt ook zelf bij aan het scheppen van duidelijke verwachtingen over zijn/haar taak en rol door aan te geven wat hij verwacht van de eigen taakuitvoering en die van zijn collega's en leidinggevenden.

Arbeidsvoorwaarden

Arbeidszekerheid in de zin van garantie van de arbeidsrelatie draagt bij aan onzekerheidsreductie en afname van werkdruk. Er is echter een trend dat werkgevers steeds meer gebruik van flexibele

⁴ In de "Richtlijn werkdruk" van www.arbokennisnet.nl staat dat: "Vanwege de lage kwaliteit van het bewijs kunnen er geen aanbevelingen op het gebied van organisatorische interventies worden geformuleerd. Organisatorische interventies zijn gericht op het veranderen van de(objectieve) werkcontext, terwijl persoon-werk interventies gericht zijn op verbeteren van fit tussen de werknemer en werkcontext. Echter het aantal studies (n=6) alsmede de kwaliteit van de studies was beperkt, waardoor geen harde uitspraken kunnen worden gedaan over de effectiviteit van deze typen interventies. De werkgroep hecht er groot belang aan te benadrukken dat een hoge werkdruk (mede) kan ontstaan als gevolg van objectieve werkstressoren in combinatie met een gebrek aan werkhulpbronnen in de werkomgeving."

arbeidsovereenkomsten en tijdelijke contracten. Ook de materiële beloning draagt bij aan bestaanszekerheid en waardering voor geleverde prestaties.

Arbeidsomstandigheden

Een ergonomisch verantwoorde en prettige inrichting van gebouw en werkplek dragen bij aan afname van werkdruk.

Vergroten regelmogelijkheden

De mate waarin de werknemer zelf beslissingen in en over het werk mag nemen, draagt in hoge mate

bij aan afname van werkdruk en vergroten van het werkplezier. (Schaufeli en Bakker, 2007).

In organisaties met een bureaucratische organisatiestructuur is dit moeilijker te realiseren dan in een adhocratie (structuurvorm is niet gebonden aan vele regels en processen) of in de vrije beroepen. Daarnaast zal de mate van taakvolwassenheid, dat wil zeggen de mate waarin een medewerker in staat en gemotiveerd is zijn werk te doen, bepalen in hoeverre de regelmogelijkheden en daarmee de controle over het eigen werk, vergroot kunnen worden. Goed overleg tussen werknemer en werkgever hierover lijkt op zijn plaats.

Sociale steun

De mate waarin de werknemer materiële en immateriële steun van anderen (werk en privé) ontvangt dragen in hoge mate bij aan het werkplezier van de medewerker. Het werken aan goede collegiale verhoudingen, waarbij tijdige en juiste informatie wordt uitgewisseld en collega's elkaar vervangen, draagt bij aan het vergroten van de belastbaarheid van werknemers. Medewerkers met een specialistische functie hebben een back-up nodig, zodat verantwoordelijkheden gedeeld kunnen worden. Dit geldt ook voor leidinggevende posities (Semmer, 2003).

Feedback

De mate waarin de werknemer terugkoppeling en informatie ontvangt van de leidinggevende, bijvoorbeeld over de kwaliteit van het effect van zijn handelen, dragen bij aan het leervermogen en de persoonlijke effectiviteit van de medewerker. Dit leidt tot gevoelens van bekwaamheid, eigenwaarde en optimisme van werknemers. Omdat werknemers vertrouwen hebben in zichzelf en zich capabel voelen, zijn ze gemotiveerd om hun taken uit te voeren en voelen ze zich meer vitaal, toegewijd en bevlogen in hun werk.

De mate van ervaren werkdruk en werkstress is deels een individuele beleving. De umc's beschikken over interventies om individuele medewerkers voldoende toe te rusten om de negatieve gevolgen van werkdruk te voorkomen dan wel te beperken.

Mogelijk geschikte interventies op individueel en organisatieniveau zijn beschreven bij de "good practices". Ook kan er een beroep worden gedaan op interne en externe deskundigen.

2 A 1.4 Uitwerking: Medewerkers voorlichten, instrueren en trainen.

Om medewerkers meer grip te geven op hun werksituatie dienen umc's een gericht scholingsaanbod te bieden. Voorlichting maakt hier onderdeel van uit.

Medewerkers moeten signalen van disbalans kunnen herkennen en weten welke maatregelen zij kunnen nemen of laten nemen om de negatieve gevolgen van werkdruk te verminderen.

Op de NFU-site "Dokterhoe.nl" staan tips ter bevordering van een gezonde leefstijl en vitaliteit.

2 A. 2 Agendabepaling: Beperken en interveniëren

2 A 2.1 Uitwerking: Verdiepend onderzoek wanneer signalen uit bijvoorbeeld de RI&E of een Medewerker (Tevredenheid) Onderzoek daartoe aanleiding geven.

Ieder umc beschikt over een of meer instrumenten om werkdruk te meten. Dit instrument wordt periodiek (bijvoorbeeld eens per twee jaar) ingezet. Afhankelijk van de resultaten van de meting wordt het Plan van Aanpak om werkdruk te beperken, aangepast. Voor een overzicht van deze instrumenten wordt verwezen naar de "good practices".

Deskundigen kunnen adviseren over de toepassing van deze instrumenten.

2 A 2.2 Uitwerking: Aanbieden van begeleiding bij werkdrukproblemen.

Ieder umc beschikt over begeleidingsmogelijkheden voor medewerkers die negatieve gevolgen van werkdruk en werkstress ervaren. Ook voor leidinggevendenden, die de werkdruk binnen hun afdeling willen verminderen, is ondersteuning beschikbaar. Een verwijzing naar een andere deskundige kan ook een adequate begeleidingsmogelijkheid zijn.

2 A 2.3 Uitwerking: Versterken van vaardigheden van leidinggevendenden en medewerkers om werkdruk te herkennen, te erkennen, bespreekbaar te maken en te hanteren.

Om medewerkers meer grip te geven op hun werksituatie dienen umc's een gericht scholingsaanbod te bieden aan alle medewerkers en leidinggevendenden. Voorlichting maakt onderdeel uit van het trainingsaanbod. De trainingen zijn er op gericht om signalen van disbalans te kunnen herkennen en te weten welke maatregelen genomen kunnen worden om de negatieve gevolgen van werkdruk te verminderen.

2 A 3 Agendabepaling: Implementeren.

2 A 3.1 Uitwerking: Toezien op naleving van beleid

Umc's dienen taken en verantwoordelijkheden schriftelijk vast te leggen om de naleving van protocollen en instructies te borgen. Ook wordt toegezien op de uitvoering van plannen die naar aanleiding van signalen van werkdruk zijn opgesteld. Daarbij is van belang dat men weet wie waarvoor verantwoordelijk is en wie daarbij kan ondersteunen. De informatie moet met enige regelmaat onder de aandacht van betrokkenen gebracht worden.

2 B Ongewenst gedrag

2 B 1 Definitie

Ongewenst gedrag betreft gedragingen of uitingen van een groep of individu, gericht tegen een persoon die deze handelingen als bedreigend, vernederend of intimiderend ervaart. Het betreft voorvallen waarbij een medewerker psychisch, verbaal of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die verband houden met het verrichten van arbeid.

Seksuele intimidatie⁵

Onder seksuele intimidatie vallen allerlei vormen van seksueel getinte aandacht die ongewenst, eenzijdig wordt opgelegd. Denk hierbij aan directe verzoeken, indirecte toespelingen, aanrakingen, seksueel getinte opmerkingen of het versturen of ophangen van seksueel getinte plaatjes op de werkplek, al dan niet via de social media.

Het al of niet voldoen aan seksueel getinte verzoeken of toenaderingspogingen wordt gebruikt als basis voor beslissingen die het werk van de persoon raken. Seksuele intimidatie kan plaatsvinden tussen collega's onderling of door leidinggevenden. Maar ook patiënten of bezoekers kunnen zich hieraan schuldig maken.

De subjectieve beleving van het slachtoffer staat centraal. Niet hoe gedrag is bedoeld, maar hoe dat ervaren wordt, is maatgevend. Het gevoel van eigenwaarde van medewerkers die seksueel geïntimideerd worden, wordt flink aangetast. Seksuele intimidatie kan leiden tot gezondheidsklachten.

Agressie en geweld

Onder "Ongewenst gedrag" valt het thema "agressie en geweld" voor zover het zich voordoet tussen medewerkers onderling. De definitie is: Voorvallen waarbij een medewerker psychisch, verbaal of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid. Intimidatie is een vorm van impliciete agressie waarbij sprake is van psychische druk, soms in combinatie met het misbruik maken van een formele of informele positie. Ook stalking en misbruik van social media vallen hieronder. In het kader van ongewenste omgangsvormen betreft het agressie en geweld van medewerkers onderling.

Pesten⁶

Pesten is systematisch vernederend, intimiderend of vijandig gedrag, gericht op steeds dezelfde persoon die zich daartegen niet kan of wil verweren. Pesten is dus iets anders dan plagen, wat meer een incidenteel karakter heeft. Discriminatie kan gezien worden als een vorm van pesten. Niet alleen collega's, maar ook leidinggevenden en klanten kunnen zich schuldig maken aan pesten. Het gevoel van eigenwaarde van medewerkers die gepest worden, wordt aangetast. Pesten kan leiden tot gezondheidsklachten.

Voorbeelden van pesten zijn:

- Sociaal isoleren: iemand negeren, ver van de collega's laten werken, iemand consequent niet meevragen voor de lunch of een borrel
- Werken onaangenaam of onmogelijk maken: bestanden wissen, telefoontjes niet doorgeven, vergaderingen zo plannen dat iemand nooit aanwezig is, de resultaten van het werk manipuleren
- Bespotten: met uiterlijk, gedrag, manier van praten, lopen of seksuele voorkeur

⁵ Deze definitie is overgenomen van de Arbocatalogus Psychosociale arbeidsbelasting van de Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen.

⁶ Deze definitie is overgenomen van de Arbocatalogus Psychosociale arbeidsbelasting van de Stichting Arbeidsmarkt Ziekenhuizen. De voorbeelden zijn naar B. van der Meer, Expertisecentrum voor Veiligheid

- Roddelen en/of geruchten verspreiden met het doel reputatieschade te veroorzaken
- Dreigementen: een leidinggevende die telkens dreigt met ontslag
- Lichamelijk geweld: iemand opsluiten, duwen
- Seksuele intimidatie (met gebaren, verbaal of fysiek)

Discriminatie

Onderscheid maken op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, seksuele geaardheid of burgerlijke staat, of op grond van andere hoedanigheden zonder dat daarvoor een rechtvaardigingsgrond is aan te wijzen.

2 B 2 Agendabepalingen

Agendabepalingen:

De onderwerpen die tenminste in het umc-beleid voor ongewenst gedrag moeten zijn geregeld staan hieronder vermeld als agendabepalingen. Om invulling te geven aan dit beleid, zijn hieronder uitwerkingen weergegeven, die uitgebreid en met toelichting beschreven zijn in dit document.

Middelvoorschriften:

Er zijn geen specifieke middelen die zich ervoor lenen om voorgeschreven te worden. Op termijn kunnen uit de good practices middelen voorkomen die voldoende draagvlak hebben om als middelvoorschrift te dienen. Zie hoofdstuk 3 van deze Arbocatalogus.

Agendabepaling	Uitwerking
2B 1: Voorkomen	2B 1.1 Situatie rond ongewenst gedrag inventariseren en evalueren (in RI&E, MTO, jaargesprekken) 2B 1.2 Registreren van meldingen ongewenst gedrag 2B 1.3 Beleid, huisregels en gedragscodes opstellen 5B 1.4 Medewerkers voorlichten 2B 1.5 Advies van onafhankelijke deskundigen 2B 1.6 Leidinggevenden en medewerkers vertonen voorbeeldgedrag 2B 1.7 Bevorderen van een cultuur waarin leidinggevenden en medewerkers elkaar aanspreken op ongewenst gedrag
2B 2: Beperken	2B 2.1 Leidinggevenden en medewerkers zijn in staat ongewenst gedrag te bespreken 2B 2.2 Er is een klachtenprocedure 2B 2.3 Er zijn een of meer makkelijk toegankelijke vertrouwenspersonen; medewerkers weten die te vinden
2B 3: Interventies	2B 3.1 Stimuleren en faciliteren van leidinggevenden en medewerkers om ongewenst gedrag te herkennen, te erkennen en te bespreken 2B 3.2 Waar nodig worden (disciplinaire) maatregelen getroffen
2B 4: Beleid implementeren	2B 4.1 Toezien op naleven van beleid, huisregels en gedragscodes 2B 4.2 Taken en bevoegdheden van klachtencommissie en vertrouwenspersonen vastleggen 2B 4.3 Benoemen van klachtencommissie en vertrouwenspersonen 2B 4.4 Jaarverslag over ongewenst gedrag

2 B 1. Agendabepaling: Voorkomen

2 B 1.1 Uitwerking: Situatie rond ongewenst gedrag inventariseren en evalueren (in RI&E, MTO, jaargesprekken)

Om informatie over de situatie rond ongewenst gedrag te verzamelen dienen de umc's te beschikken over een volledige en actuele risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E). In het deel rond PSA staat de informatie over ongewenst gedrag. Daarom zijn vragen of stellingen opgenomen in de RI&E over de aanwezigheid van ongewenst gedrag. Deze module kan als checklist gebruikt worden voor de evaluatie van het gevoerde beleid tegen ongewenst gedrag.

Naast de RI&E kan informatie over situatie rond ongewenst gedrag verzameld worden uit jaarverslagen van vertrouwenspersonen, klachtencommissies en vanuit integrale meldingsystemen.

Bij het inventariseren van de situatie moet zoveel mogelijk antwoord verkregen worden op vragen als:

- Welke vormen van ongewenst gedrag betreft het
- Op welke momenten van de dag/week vinden de incidenten plaats
- Waar vinden de incidenten plaats
- Bij welke taken en/of handelingen vinden de incidenten plaats
- Wie zijn de belangrijkste veroorzakers

Op basis van de uit bovenstaande bronnen verkregen informatie dienen de umc's een Plan van Aanpak op te stellen met concrete maatregelen om incidenten te voorkomen. Ieder umc dient over een dergelijk plan –op basis van lokale invulling- te beschikken.

2 B 1.2 Uitwerking: Registreren van meldingen van ongewenst gedrag

De functionarissen die betrokken zijn bij meldingen van ongewenst gedrag houden een registratie bij, zodat geaggregeerd en geanonimiseerd bezien kan worden welke maatregelen wenselijk zijn.

2 B 1.3 Uitwerking: Beleid, huisregels en gedragscodes opstellen

Om te zorgen voor duidelijkheid en om situaties met ongewenst gedrag te voorkomen dienen umc's normen en huisregels op te stellen. Onderdelen daarvan zijn:

- Begripsomschrijving, om welk ongewenst gedrag gaat het
- Zerotolerance beleid
- Wat is er geregeld voor het slachtoffer, wat mogen en kunnen zij
- Wijze van melden van incidenten
- Wat is er geregeld voor de overtreder
- Er is vastgelegd wie waarvoor verantwoordelijk is.

Bij good practices worden voorbeelden van huisregels en gedragscodes genoemd.

2 B 1.4 Uitwerking: Medewerkers voorlichten

De umc's zorgen er voor dat elke nieuwe medewerker⁷ op de hoogte wordt gesteld van het beleid en de huisregels. De umc's zorgen er voor dat op een plek waar het risico op ongewenst gedrag is,

⁷ Alle medewerkers⁷ van de umc's; daaronder zijn ook uitzend- en oproepkrachten, stagiaires, leerlingen, vrijwilligers, en personeel van derden begrepen.

deze voorlichting wordt herhaald. Hoe vaak een en ander herhaald moet worden, hangt samen met de frequentie van incidenten met ongewenst gedrag.

2 B 1.5 Advies van onafhankelijke deskundigen

Onafhankelijke deskundigen kunnen – gevraagd of ongevraagd – advies geven over preventieve maatregelen om ongewenst gedrag te voorkomen. Voor de betreffende leiding gelden deze adviezen als zwaarwegend. Hierbij kan gedacht worden aan bedrijfsartsen, bedrijfsmaatschappelijk werkers, vertrouwenspersonen, mediators, P&O-adviseurs, enz.

2 B 1.6 Uitwerking: Leidinggevenden en medewerkers vertonen voorbeeldgedrag

In trainingen voor leidinggevenden is nadrukkelijk opgenomen wat het effect van ongewenst gedrag is en de uitstraling daarvan indien leidinggevenden dit gedrag vertonen. Indien een leidinggevende overtreder is van ongewenst gedrag, dienen de maatregelen mede afgestemd te zijn op diens positie.

Voor leidinggevenden gelden t.a.v. het omgaan met ongewenst gedrag de volgende uitgangspunten:

Aandacht voor ongewenst gedrag en de-escalatie o.a. nabespreking incidenten

Medewerkerveiligheid is geen bereikte toestand maar een manier van organiseren en werken vanuit verschillende interventieniveaus zoals:

- beleid & procedures
- functies: voorbeeldfunctie/gedrag
- cultuur(zo gaan wij met elkaar om)
- training

2 B 1.7 Uitwerking: Bevorderen van een cultuur waarin leidinggevenden en medewerkers elkaar aanspreken op ongewenst gedrag.

Wanneer er een veilige sfeer op een afdeling is, durven medewerkers hun eigen grenzen aan te geven en te reageren indien grenzen van een ander worden overschreden. Een dergelijke cultuur is de beste garantie voor het verminderen van ongewenst gedrag op de afdeling. Het kan wenselijk zijn medewerkers te trainen of te begeleiden om hen bekend te maken met de gedragsregels van het umc rondom ongewenst gedrag en hen vaardigheden bij te brengen en om feedback te kunnen en durven geven.

Het is van belang aandacht te hebben voor sociale veiligheid binnen een organisatie. Sociale veiligheid is subjectieve veiligheid, het gaat om de ervaren veiligheid op gebied van privacy, bejegening, omgaan met informatie en grensoverschrijdend gedrag. Gedrag, cultuur en communicatie zijn hierbij belangrijke aandachtspunten.

Voor medewerkers gelden t.a.v. het omgaan met ongewenst gedrag de volgende uitgangspunten:

- Erkennen dat het niet gewoon is dat ongewenst gedrag voorkomt
- Melden van incidenten
- Vroegtijdig signalen van zich ontwikkelend ongewenst gedrag: individueel en organisatie breed;
- Adequaat handelen wanneer men met ongewenst gedrag wordt geconfronteerd door het volgen van training en scholing

2 B 2: Agendabepaling: Beperken

2 B 2.1 Uitwerking: Leidinggevenden en medewerkers zijn in staat ongewenst gedrag te bespreken

Indien er sprake is van ongewenst gedrag, moet dit met betrokkenen worden besproken. In eerste instantie niet in bestraffende (disciplinaire) zin, maar meer in verduidelijking: waar liggen de grenzen, wat wordt wel en wat niet getolereerd, wat moet er gebeuren om de situatie op te lossen en de sfeer te klaren, hoe gaat de afdeling voorkomen dat het weer gebeurt. Dit vraagt van de leidinggevende goede communicatieve vaardigheden en een empathische opstelling. Soms vraagt het ook moed om tegen de groep en de groepsnorm in te gaan.

Op dit punt zullen veel leidinggevenden een (verdere) ontwikkeling moeten doormaken. Dat kan door middel van training en coaching. Soms is het intern bespreken door de leidinggevende te laat om een acute situatie tegemoet te treden en incidenten te verhinderen. Dan zal er voor de betreffende leidinggevende ondersteuning moeten zijn. Daarbij valt te denken aan bedrijfsmaatschappelijk werkenden, vertrouwenspersonen, mediators, P&O-adviseurs, enz.

2 B 2.2 Uitwerking: Er is een klachtenprocedure

Indien iemand slachtoffer is van ongewenst gedrag, moet er een mogelijkheid zijn om dit aan de orde te stellen. Natuurlijk moet dit in de eerste plaats bij de direct of naast hogere leidinggevende kunnen. Maar daarnaast moet er, zeker als iemand in diens functioneren of loopbaanontwikkeling nadeel ondervindt, een procedure zijn die borgt dat er onafhankelijk onderzoek naar het incident en de situatie wordt verricht. En dat er in vervolg daarop onafhankelijk wordt geadviseerd over de te nemen maatregelen.

In de procedure is ieder geval opgenomen wat de relatie met de vertrouwenspersonen is, hoe een klacht kan worden ingediend en hoe deze wordt onderzocht. Verder moet in geval van een klachtencommissie worden aangegeven of het een interne of een externe klachtencommissie is en wie daarin zitting hebben.

2 B 2.3 Uitwerking: Er zijn een of meer makkelijk toegankelijke vertrouwenspersonen en medewerkers weten die te vinden.

Elk umc heeft een of meer personen aangesteld als vertrouwenspersoon. Het ministerie van SZW zegt daarover op het Arboportal:

Een vertrouwenspersoon is er voor medewerkers die meldingen of klachten hebben over ongewenst gedrag als agressie en geweld, seksuele intimidatie/ongewenste intimiteiten, pesten en/of discriminatie. De vertrouwenspersoon heeft geheimhoudingsplicht. Een vertrouwenspersoon kan hiervoor speciaal worden vrijgemaakt. Hij of zij moet worden aangesteld binnen de onderneming/instelling of worden aangesteld vanuit een andere organisatie, als bijvoorbeeld een Arbodienst of een brancheorganisatie.

De Arbowet stelt (artikel 3) dat een vertrouwenspersoon een "medewerker" moet zijn.

2 B 3 Agendabepaling: Interventies

2 B 3.1 Uitwerking: Stimuleren en faciliteren van leidinggevenden en medewerkers om ongewenst gedrag te herkennen, te erkennen en te bespreken.

Indien er door het indienen van een klacht of uit de RI&E blijkt dat er sprake is van ongewenste omgangsvormen, is het van belang dat daar op een zorgvuldige manier aandacht aan wordt besteed. Niet alleen aan een specifieke situatie, maar ook in meer algemene zin. Hiervoor is al genoemd dat leidinggevenden in staat moeten zijn om een en ander te bespreken en indien dat

onverhoopt (nog) niet zo is, dat er dan ondersteuning dient te zijn. Maar het gaat nog verder: Er zullen ook faciliteiten beschikbaar te worden gesteld. Zo moet er een ruimte beschikbaar zijn om met de afdeling het gesprek aan te gaan en moeten de medewerkers en de leidinggevende er tijd voor vrij kunnen maken. Het naaste hogere echelon dient er op toe te zien dat de groepsgesprekken daadwerkelijk plaatsvinden en dat de direct leidinggevende ook voldoende ondersteuning vraagt en krijgt.

2 B 3.3 Uitwerking: Waar nodig worden (disciplinaire) maatregelen genomen.

Indien een slachtoffer aangeeft geen procedure te willen aanspannen, gebeurt dit ook niet. Anders wordt de Cao umc gevolgd, die mogelijkheden biedt om disciplinaire straffen op te leggen en de procedures bepaalt die daarbij gevolgd moeten worden. Afhankelijk van de aard van het incident of het ongewenst gedrag zal de Raad van Bestuur van het betreffende umc bepalen welke strafmaat geëigend is.

2 B 4 Agendabepaling: *Beleid implementeren*

2 B 4.1 Uitwerking: Toezien op naleven van beleid, huisregels en gedragscodes.

Het houden van toezicht op de naleving van afspraken rond gedrag is op de eerste plaats een taak van het management en leidinggevendens. Daarnaast hebben alle medewerkers daar hun verantwoordelijkheid in. Maar vooral van professionals op het gebied van arbeidsverhoudingen (P&O-adviseurs, bedrijfsmaatschappelijk werkers, vertrouwenspersonen, medewerkers van arbodiensten, enz.) wordt verwacht dat zij actie ondernemen. Indien zij signalen krijgen of zelf waarnemen dat de regels niet nageleefd worden en er sprake is van ongewenst gedrag weten zij immers de weg. Het is van belang dat wordt vastgelegd wie waarvoor verantwoordelijk is.

2 B 4.2 Uitwerking: Taken en bevoegdheden van klachtencommissie en vertrouwenspersonen vastleggen.

Om voor iedereen duidelijk te maken welke rechten men heeft en welke procedures er zijn, is het van belang dat deze goed zijn omschreven. Daarin past ook de taakomschrijving van vertrouwenspersonen en leden van klachtencommissies. Het verdient zeker ook aanbeveling vast te leggen welke taken en bevoegdheden op dit vlak medewerkers van P&O en Arbodienst hebben. Uit hoofde van hun functie zullen zij rond de aanpak en preventie van ongewenst gedrag te maken krijgen met vragen en situaties en daarover gevraagd en ongevraagd adviseren. In de good practices zijn voorbeelden van taakbeschrijvingen opgenomen.

2 B 4.3 Uitwerking: Benoemen van klachtencommissie en vertrouwenspersonen.

Het schrijven van beleid en procedures en het vastleggen van taken zijn pas waardevol als het umc ook kan beschikken over functionarissen die hier invulling aan kunnen geven. Die dienen daarom aangewezen en benoemd te worden. Om de neutraliteit van de aangewezen personen zo veel mogelijk te waarborgen is het van belang dat de Ondernemingsraad hier ook een rol in krijgt. De umc's dienen er ook voor te zorgen dat de aangewezen functionarissen voldoende toegerust zijn voor hun taken en de benodigde tijd kunnen vrijmaken.

2 B 4.4 Uitwerking: Jaarverslag over ongewenst gedrag.

Om te zien of het beleid rondom ongewenst gedrag aanpassing behoeft, wordt een jaarverslag opgesteld. Hiervoor kan informatie verkregen worden uit RI&E en de jaarverslagen van vertrouwenspersonen, klachtencommissies en vanuit integrale meldingssystemen rondom veiligheid. Een dergelijk jaarverslag biedt ook managementinformatie voor mogelijke uit te voeren acties/projecten/voorlichting op het gebied van ongewenste omgangsvormen.

2 D Schokkende, ingrijpende gebeurtenissen

2 D 1 Definitie schokkende, ingrijpende gebeurtenissen

Schokkende, ingrijpende gebeurtenissen zijn gebeurtenissen die betrokkene zodanig aangrijpen dat zijn/haar denken en doen er langer dan een dag door wordt beheerst. Deze gebeurtenissen kunnen als naar of zelfs als traumatisch worden ervaren.

Onder schokkende, ingrijpende gebeurtenissen op het werk vallen incidenten die heftige emotionele sporen kunnen achterlaten (bijv. Onverwacht overlijden van een patiënt, arbeidsongevallen, reanimaties). Ethische dilemma's kunnen grote invloed op medewerkers hebben. Ook kan een relatie gelegd worden met de gevolgen van ongewenste omgangsvormen en agressie en geweld. Als een bedreigende werksituatie langer blijft voortduren, of als een incident heftig is geweest, dan worden de stressreacties chronisch of kunnen ze leiden tot een posttraumatische stressstoornis. Kenmerken hiervan zijn nachtmerries, geheugenverlies, concentratieverlies, vermijdingsgedrag en flashbacks van de nare gebeurtenis.

2 D 2 Agendabepalingen

De onderwerpen die tenminste in het umc-beleid voor schokkende, ingrijpende gebeurtenissen geregeld moeten zijn, staan hieronder vermeld als agendabepalingen. Om invulling te geven aan dit beleid, zijn hieronder uitwerkingen weergegeven, die uitgebreid en met toelichting beschreven zijn in dit document.

Middelvoorschriften:

Er zijn geen specifieke middelen die zich ervoor lenen om voorgeschreven te worden. Op termijn kunnen uit de good practices middelen voorkomen die voldoende draagvlak hebben om als middelvoorschrift te dienen.

Agendabepaling	Uitwerking
Voorkomen	2D 1.1 Leidinggevenden en medewerkers voorlichten, trainen en instrueren 2D 1.2 Zorgen voor veilige werkprocessen 2D 1.3 Veilige teamsfeer creëren waar schokkende, ingrijpende gebeurtenissen besproken kunnen worden
Beperken en interventies	2D 2.1 Nabespreking van incidenten met alle betrokken 2D 2.2 Leidinggevenden en collega's weten wat te doen om collega's na een gebeurtenis te ondersteunen 2D 2.3 Makkelijk vindbaar protocol met overzicht van deskundigen die beschikbaar zijn voor diverse soorten begeleiding in het kader van opvang en nazorg.
Beleid implementeren	2D 3.1 Afspraken over opvang vastleggen, inclusief taakverdeling 2D 3.2 Afspraken regelmatig evalueren en communiceren

2 D. 1 Agendabepaling: Voorkomen

2 D.1.1 Uitwerking: Leidinggevenden en medewerkers voorlichten, trainen en instrueren

Mensen hebben een natuurlijk zelf-herstellend vermogen. Maar het is wel van belang dat medewerkers zo nodig ondersteund worden bij deze natuurlijke verwerking. Dat kan door het tonen van betrokkenheid door afdelingsleiding en collega's.

Het gaat direct na het incident dus om het geven van collegiale steun. Dit houdt onder meer in het regelen van praktische zaken, bijvoorbeeld het overnemen van taken, het zorgen dat iemand veilig thuis komt, en dergelijke. Ook zijn aandacht en begrip voor de emotionele reacties een voorwaarde. Men moet zich dan ook bewust zijn van de collegiale taken op dit gebied. De organisatie moet daarom voorzien in voorlichting. Zonodig kan een training worden aangeboden aan medewerkers die een verhoogd risico lopen op ingrijpende gebeurtenissen. Onderwerpen in de training kunnen zijn: hoe om te gaan met deze gebeurtenissen, gevolgen voor individu en/of groep, hoe elkaar te helpen, waar kan men terecht voor verdere ondersteuning.

2 D.1.2 Uitwerking: Zorgen voor veilige werkprocessen

De organisatie dient aan de hand van een risicoprofiel na te gaan of er sprake is van verhoogde risico's en zo ja, wat de aard daarvan is. Op basis daarvan kunnen gerichte voorzorgsmaatregelen in de organisatie van het werk genomen worden. Ook weet men dan of extra aandacht voor opvang nodig is. Bij schokkende, ingrijpende gebeurtenissen gaat het vaak om zaken die niet voorspelbaar zijn, en dus ook niet in het risicoprofiel zijn opgenomen. De organisatie moet dan ook voor die situaties opvangmogelijkheden bieden.

2 D.1.3 Uitwerking: Veilige teamcultuur creëren waar schokkende, ingrijpende gebeurtenissen besproken kunnen worden

Een goede, transparante en open samenwerking tussen het team en de leidinggevende en tussen medewerkers onderling vormen de basis om een sociaal veilige cultuur te creëren en te waarborgen. Dat maakt dat na incidenten snel en adequaat collegiale opvang en steun geboden kan worden.

2 D 2: Agendabepaling: Beperken en interventies

2 D.2.1 Uitwerking: Nabespreking van incidenten met alle betrokkenen

In de directe nabespreking is het van belang dat men stilstaat bij de emoties van de betrokkenen. Het moet niet gaan om het direct nabespreken van de gang van zaken, een eventuele schuldvraag, de verantwoordelijkheden, enz. Dat draagt niet bij aan de verwerking van een incident. Het gaat er immers niet om waarheidsvinding, maar om iemand te helpen om te gaan met diens gevoelens van dat moment. Het nabespreken heeft ook tot doel te bezien of er praktische zaken geregeld moeten worden.

NB. Uiteraard zal in een later stadium ook bij de inhoudelijke kant van een incident stilgestaan worden. Het doel daarvan is na te gaan welke factoren een rol speelden en hieruit lessen voor de toekomst te leren.

Ondersteuning van de leidinggevenden en het team bij nabespreking van incidenten waarborgt dat dit op een goede manier kan gebeuren. Het is daarom van belang dat de organisatie bijstand van deskundigen (als arbeid- en organisatiepsychologen, bedrijfsmaatschappelijk werkers, bedrijfsartsen, e.d.) faciliteert.

Een tussenvorm tussen collegiale steun en deskundige hulpverlening kan de inzet van een bedrijfsopvang-team zijn. Dit bestaat uit collega's die opgeleid zijn om een (eerste) opvang na schokkende, ingrijpende gebeurtenissen te bieden. Na een of meer gesprekken kan dan -naar behoefte- of de leidinggevende of andere deskundige hulp worden ingeschakeld.

2 D.2.2 Uitwerking: Leidinggevenden en collega's weten wat te doen om collega's na een gebeurtenis te ondersteunen

Leidinggevenden blijven uiteindelijk altijd eindverantwoordelijk voor de eerste opvang en de nazorg na een schokkende, ingrijpende gebeurtenis.

Medewerkers en leidinggevenden op afdelingen waar een verhoogd risico op ingrijpende gebeurtenissen is, worden in de gelegenheid gesteld om trainingen te volgen. Ook is er voldoende informatie beschikbaar en gemakkelijk vindbaar.

2 D.2.3 Uitwerking: Makkelijk vindbaar protocol met overzicht van deskundigen die beschikbaar zijn voor diverse soorten begeleiding in het kader van opvang en nazorg.

Het bieden van diverse soorten van begeleiding, zoals individuele coaching, counseling, inter-/supervise, team coaching, regelmatige bespreking in werkoverleg en tijdens individuele gesprekken, is van belang. Immers, ieder mens en ieder incident zullen een andere manier van begeleiding vragen. Leidinggevenden en medewerkers moeten gemakkelijk kunnen vinden waar welke ondersteuning voorhanden is. Een protocol is daarvoor een goede vorm.

Desgewenst kan er ook over de vorm van begeleiding geadviseerd worden door deskundigen. Deze begeleiding dient daadwerkelijk en snel beschikbaar te zijn.

2 D 3: Agendabepaling: beleid implementeren

2 D.3.1 Uitwerking: Afspraken over opvang vastleggen, inclusief taakverdeling

Umc's dienen taken en verantwoordelijkheden schriftelijk vast te leggen om de naleving van protocollen en instructies te borgen. Daarbij is van belang dat men weet wie waarvoor verantwoordelijk is en wie daarbij kan ondersteunen. De informatie moet met enige regelmaat onder de aandacht van betrokkenen gebracht worden.

2 D.3.2 Uitwerking: Afspraken regelmatig evalueren en communiceren

In de risico-inventarisatie wordt nagegaan of er sprake is geweest van schokkende, ingrijpende gebeurtenissen en zo ja, hoe de opvang en nazorg heeft plaatsgevonden. Natuurlijk wordt ook gekeken in hoeverre de opvang en nazorg verbeterd moet worden en of er maatregelen zijn genomen ter voorkoming van toekomstige incidenten.

Hoofdstuk 3 Good Practices

PSA Algemeen

AMC	Workshop "Signaleren is investeren"
LUMC	Beter in gesprek over stress en arbeidsverzuim
LUMC	Intervisiebijeenkomst "Verzuim en stress"
LUMC	Omgaan met stress op de afdeling voor leidinggevendenden
UMC Utrecht	Workshop "Gelukkig en gezond"
UMC Utrecht	Workshop "Vroeg signalering"
UMC Utrecht	Werken in Balans, begeleidingsprogramma
UMCG	Preventieprogramma psychosociale belasting
UMCG	Ontdek de kracht in jezelf
UMCG	Training "Professioneel opkomen voor jezelf"
UMCG	Training "Werken in balans"
VUmc	Veilig werken
VUmc	Vermoeide talenten

Werkdruk

LUMC	Grip op je werk
LUMC	Omgaan met werkdruk en schokkende gebeurtenissen
UMC Utrecht	Effectief met je tijd omgaan
UMC Utrecht	Professionals in ontwikkeling
UMC Utrecht	Workshop "Wat zijn de oorzaken van de werkdruk in ons team"
UMCG	Preventieprogramma Werkdruk
UMCG	Medewerkers onderzoek
UMCG	Werkbelevingsonderzoek
UMCG	Professionele weerbaarheid

Ongewenst gedrag

AMC	Klachtenregeling
UMC Utrecht	(On-)gewenst gedrag
UMC Utrecht	Workshop "Pesten"
VUmc	Mediation
VUmc	Brochure "Vertrouwenspersoon"
VUmc	De-escalatieschema
VUmc	Zo zijn onze manieren

Schokkende, ingrijpende gebeurtenissen

AMC	Brochure "Traumatische ervaringen"
AMC	Meldformulier Ingrijpende gebeurtenis
AMC	Quick scan Ingrijpende gebeurtenissen
AMC	Richtlijn Psychosociale ondersteuning geüniformeerden
LUMC	Omgaan met werkdruk en schokkende gebeurtenissen
UMC Utrecht	Bedrijfs Opvangteam
UMCG	Collegiaal opvangteam
UMCG	Verlies en rouw
VUmc	Brochure "Collegiale opvang"

LOAZ

AMC

Titel: Signaleren is Investeren

Onderwerp: PSA algemeen

Werkvorm: Workshop

Doelstelling: Informatie over PSA, signalen en rol van leidinggevende en maken van actieplan door deelnemers workshop

Doelgroep: Leidinggevenden

Uitvoerenden: BMW'ers en A&O'ers

Tijdsbeslag: In de vorm van lunchbijeenkomst: duur 2 uur

Kenmerken:

LUMC

Titel: “Intervisiebijeenkomst verzuim en stress”

Onderwerp: PSA algemeen

Werkvorm: Intervisie. Tijdens deze bijeenkomst worden geen gesprekken geoefend.

Doelstelling: Door het met elkaar bespreken van casuïstiek rondom verzuim en psychosociale arbeidsbelasting wordt gereflecteerd op het eigen handelen. Het resultaat van de bijeenkomst is dat u zicht heeft op uw handelen waardoor u in staat bent om goede resultaatgerichte gesprekken met medewerkers te voeren.

Doelgroep: Leidinggevenden in het LUMC die deelgenomen hebben aan de scholingen “De bijeenkomst is opgezet voor leidinggevenden om met elkaar casuïstiek rondom verzuim en psychosociale arbeidsbelasting te bespreken.

Uitvoerenden: Arbeids- en Organisatieadviseurs van het LUMC.

Tijdsbeslag: 1 dagdeel.

Kenmerken: In het verlengde van de scholingen “Regie op verzuim” en/of “Omgaan met stress op de afdeling” en/of “Schokkende gebeurtenissen” en/of “psychische belasting”, wordt een consultatiebijeenkomst georganiseerd. De bijeenkomst is praktijkgericht en interactief. Het bespreken van casuïstiek van deelnemers staat centraal. Casuïstiekbesprekingen vinden plaats aan de hand van een intervisiemethodiek welke met inbrenger wordt afgestemd. Voorafgaand aan de bijeenkomst wordt met behulp van een korte voorbereidingsopdracht casuïstiek geïnventariseerd.

LUMC

- Titel:** “Beter in gesprek over stress en arbeidsverzuim”
- Onderwerp:** PSA Algemeen
- Werkvorm:** Praktijksituaties oefenen met een professionele acteur.
- Doelstelling:** Gesprekstechnieken om dreigend verzuim en/of stress bespreekbaar te maken. Het vergroten van vaardigheden in het voeren van een resultaatgericht gesprek. Bij (het voorkomen van) stress en verzuim heeft de wijze van communiceren tussen leidinggevende en medewerker effect op het beloop van het (dreigend) verzuim. Een effectieve communicatie beïnvloedt het (verzuim)gedrag van medewerkers. Het resultaat van de training is dat u in staat bent om goede, resultaatgerichte gesprekken met medewerkers te voeren.
- Doelgroep:** Leidinggevenden in het LUMC die deelgenomen hebben aan de scholing “omgaan met verzuim” en/of “omgaan met stress op de afdeling” en/of “schokkende gebeurtenissen” en/of “psychische belasting”. De bijeenkomst is opgezet voor leidinggevenden om met elkaar casuïstiek rondom verzuim en psychosociale arbeidsbelasting te bespreken en gesprekken te oefenen.
- Uitvoerenden:** Arbeids- en Organisatieadviseurs van het LUMC.
- Tijdsbeslag:** 1 dagdeel.
- Kenmerken:** De bijeenkomst is praktijkgericht en interactief. Het oefenen met de praktijksituaties van deelnemers staat centraal. Als leidinggevende krijgt u handvatten aangereikt om invulling te geven aan uw rol en leert u vaardigheden waardoor u meer durf, kennis en mogelijkheden heeft om (dreigend) verzuimende medewerkers op een positief kritische manier (betrokken en effectief) te benaderen. Voorafgaand aan de bijeenkomst wordt met behulp van een korte voorbereidingsopdracht casuïstiek geïnventariseerd.

LUMC

Titel: “Omgaan met stress op de afdeling voor leidinggevenden”

Onderwerp: PSA algemeen

Werkvorm: Praktische training waarbij theoretische informatie afgewisseld wordt met casuïstiek oefenen met een professioneel acteur.

Doelstelling: Stress is een belangrijke oorzaak van (langdurig)verzuim; bijna één derde van het totale aantal verzuimmeldingen heeft stress als oorzaak. Preventie is van groot belang voor medewerkers en daarmee voor de organisatie. Signaleert u dat uw medewerkers stress ervaren? Deze praktische training is gericht op het voorkomen van stress bij medewerkers. Door dit vroegtijdig te signaleren en aan oplossingen te werken, kunt u stressklachten terugdringen. Aan het einde van de training kent u de stress veroorzakende factoren in het algemeen en in het bijzonder binnen uw eigen afdeling. U leert gesprekken te voeren om stress en/of verzuim te voorkomen dan wel te reduceren.

Doelgroep: Leidinggevenden uit het midden en hoger kader van afdelingen die met stress te maken (kunnen) hebben

Uitvoerenden: Arbeids- en Organisatieadviseurs van het LUMC in samenwerking met een professionele acteur.

Tijdsbeslag: 1 dag

Kenmerken: Deze praktische training is gericht op het voorkomen van stress bij medewerkers. Door dit vroegtijdig te signaleren kunt u werken aan een oplossing om de stressklachten terug te dringen. Een mogelijke oplossing daarbij is het begeleiden van medewerkers met stress gerelateerde klachten en/of verzuim. U krijgt handvatten om stress vroegtijdig te signaleren en om met uw medewerker(s) naar een aanpak en oplossing te zoeken. Tijdens de training leert u hoe u hierover in gesprek kunt treden met medewerkers, zowel op individueel niveau als op afdelingsniveau. Verschillende gesprekken worden behandeld, zoals het preventief gesprek en het begeleidingsgesprek.

Voorafgaand aan de training ontvangt u een korte voorbereidingsopdracht.

LOAZ

UMC Utrecht

Titel:	Gelukkig en gezond, ook in je werk
Onderwerp:	PSA algemeen
Werkvorm:	Interactieve presentatie
Doelstelling:	Bewustwording op eigen invloed op balans
Doelgroep:	Medewerkers
Uitvoerenden:	Bedrijfsconsulents en A&O-er van de AMD
Tijdsbeslag:	1,5 tot 2 uur
Kenmerken:	Herkenning van signalen van disbalans

LOAZ

UMC Utrecht

Titel:	Vroegsignalering psychische klachten
Onderwerp:	PSA Algemeen
Werkvorm:	Workshop
Doelstelling:	Signalen herkennen
Doelgroep:	Leidinggevenden
Uitvoerenden:	Bedrijfsconselors, bedrijfsartsen en/of A&O-ers van de AMD
Tijdsbeslag:	1,5 tot 2 uur
Kenmerken:	Interactieve presentatie Signalen en oplossingsrichtingen bij (dreigende) overbelasting

LOAZ

UMC Utrecht

Titel:	Werken in balans
Onderwerp:	PSA
Werkvorm:	Begeleidingstraject: counseling, intervisie en supervisie
Doelstelling:	Voorkomen en verkorten van uitval wegens psychosociale problematiek
Doelgroep:	Medewerkers die nog kort in hun vak werkzaam zijn
Uitvoerenden:	Arbo- en milieudienst (Bedrijfs counseling, bedrijfsarts, arbeidsdeskundige, psycholoog)
Tijdsbeslag:	5 tot 7 gesprekken van 1 tot maximaal 1,5 uur
Kenmerken:	Na een intake door een van de medewerkers van de vier disciplines wordt de situatie besproken in het WIB-team (met uit elk van de vier disciplines een vertegenwoordiger). Daar wordt bekeken wie de begeleiding het best op zich kan nemen. De leidinggevende van betrokkene krijgt bericht van begin en eind van het traject (uiteraard niet inhoudelijk)

UMCG

Titel: Preventieprogramma Psychosociale belasting

Onderwerp: Werkdruk, preventie en terugdringing van psychosociale belasting

Werkvorm: preventieprogramma met een maatwerk- en projectmatige aanpak. Arbeid & Gezondheid begeleidt het proces en voert specifieke onderdelen van het programma uit (werkbelevingsonderzoek en begeleiding verandertraject).

Doelstelling: het vergroten van inzicht in werkvermogen en gezondheid van het team, meer werkplezier en verbetering organisatieresultaat.

Doelgroep: Bestuur en/of leidinggevenden die samen met medewerkers knelpunten willen voorkomen waardoor psychische over- of onderbelasting ontstaat.

Uitvoerenden: Leidinggevende, medewerker, arboadviseur, trainers opleidingsinstituut

Tijdsbeslag: Half jaar doorlooptijd

Kenmerken: Bottom-up: het programma begint op de werkvloer. Medewerkers zijn intensief betrokken bij het analyseren van de problemen binnen hun afdeling, het aangeven van prioriteiten, het bedenken van passende maatregelen en uitvoeren daarvan.

LOAZ

UMCG

Titel: Training “Ontdek de kracht in jezelf en ervaar zin en plezier in je werk”

Onderwerp: PSA Algemeen

Werkvorm: De training start met een individuele intake aan de hand van een concreet aantal vragen. Na de intake start de deelnemer met het schrijven van zijn/haar levensverhaal met betrekking tot levens- en werk ervaringen als voorbereiding op de start van de training. De deelnemer kan naar aanleiding van de intake verwezen worden naar de Loopbaan Oriëntatie Training of andere cursussen.

Doelstelling: verdiepen van inzicht in persoonlijke waarden en overtuigingen, inzicht krijgen in eigen (gedrags)patronen belemmeren of helpen, verkenning van drijfveren in dagelijkse leven en werk, inzicht in zelfbeeld en werkelijke kwaliteiten, inzicht in bronnen van eigen arbeidsvreugde, lichaamsbewustzijn, persoonlijke kracht en leiderschap.

Doelgroep: Training voor medewerkers UMCG van 40-50 jaar

Uitvoerenden: Trainers intern opleidingsinstituut

Tijdsbeslag: Vier hele dagen met telkens vier weken er tussen

Kenmerken:

LOAZ

UMCG

Titel: Training Professioneel opkomen voor jezelf

Onderwerp: PSA Algemeen, persoonlijke assertiviteit

Werkvorm: training is een uitdieping van het onderwerp 'assertiviteit' uit de teamgerichte training Professionele weerbaarheid, omgaan met werkdruk.

Doelstelling: Leren opstellen als een assertief persoon, gelijkwaardig opstellen en verantwoordelijkheid nemen.

Doelgroep: Ziekenhuismedewerkers zoals bijvoorbeeld verpleegkundigen, paramedici, medewerkers zorgadministratie, secretaresses en stafmedewerkers.

Uitvoerenden: Trainers intern opleidingsinstituut

Tijdsbeslag: Vijf dagdelen van 4 uur

Kenmerken:

LOAZ

UMCG

Titel: UMCG Training *Werken in Balans*

Onderwerp: PSA Algemeen

Werkvorm: Training

Doelstelling: herkenning oorzaken, eigen energiebalans, kennen nieuwe manieren van stresshantering, betere keuzes maken, persoonlijk actieplan, combineren werk en privé

Doelgroep: medewerkers van het UMCG die graag hun balans willen (her-)vinden en die op een nieuwe manier met stress willen leren omgaan

Uitvoerenden: arbotrainers (BMW-ers)

Tijdsbeslag: 4 bijeenkomsten van elk 2 uur

Kenmerken:

LOAZ

VUmc

Titel: Veilig werken

Onderwerp: PSA algemeen, Veilig werken

Werkvorm: Uitleg over veilig werken op de vier veiligheidsgebieden t.w. medewerkersveiligheid, patiëntveiligheid, informatieveiligheid en fysieke veiligheid aan de hand van een PowerPoint presentatie tijdens introductiebijeenkomst nieuwe medewerkers

Doelstelling: Integrale veiligheidsaanpak

Doelgroep: Alle (nieuwe) medewerkers van VUmc

Uitvoerenden: Beleidsadviseur P&O en beleidsadviseur IOP

Tijdsbeslag: 25 minuten uitleg tijdens de introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers die 1x per maand gehouden wordt.

Kenmerken: voorlichtend

VUmc

Titel: Workshop: vermoeide talenten

Onderwerp: PSA Algemeen, stressmanagement

Werkvorm: Werkgroep bestaande uit medewerkers van diverse afdelingen

Doelstelling: Het verminderen/onder controle krijgen van stressklachten

Doelgroep: medewerkers van VUmc

Uitvoerenden: Bedrijfsmaatschappelijk werk

Tijdsbeslag: de workshop bestaat uit 5 bijeenkomsten

Kenmerken: Vermoeide Talenten zijn medewerkers van het VUmc die zich zo inzetten voor de organisatie dat ze stressklachten ontwikkelen. Sommigen van hen zijn zo ver gegaan dat ze zich ziek hebben moeten melden, anderen herkennen signalen van stress overbelasting en besluiten dan hulp te zoeken. Vermoeide Talenten zoeken vaak oplossingen in de richting van privé door het nemen van extra rust ten koste van sociale contacten en bezigheden in de privésfeer. Hierdoor raakt het leven nog meer uit balans, omdat er tegenover de inspanning van het werk geen ontspanning in het privéleven meer staat. Voor deze mensen is de workshop bedoeld.

LUMC

Titel: "grip op je werk"

Onderwerp: Werkdruk

Werkvorm: Training

Doelstelling: U kent het wellicht dat de tijd voorbij is gevlogen zonder dat u af hebt wat u af had willen hebben. Soms lijken alle omstandigheden u tegen te werken. Of misschien bent u gewoon op zoek naar handigheidjes om effectiever om te gaan met uw tijd, met alle informatie die op u afkomt, of met collega's voor wie u steeds uw werk onderbreekt. Deze training is bedoeld om licht te werpen op al dit soort zaken. Zodat u praktische handvatten hebt om met meer plezier en ontspanning, effectiever en efficiënter te werken. Als u weet wat u wilt bereiken, kunt u doelbewust plannen en houdt u tijd over. De sleutel hiervoor vindt u in de training "Grip op uw werk". U krijgt inzicht in de essentie en basisprincipes van timemanagement. U staat stil bij 'hoe ga ik met mijn tijd om', 'wat kan ik in mijn gedrag en opvattingen veranderen of verbeteren zodat ik effectiever met mijn tijd om kan gaan'.

Doelgroep: alle medewerkers.

Uitvoerenden: Externe trainer.

Tijdsbeslag: 1 dag.

Kenmerken: Belangrijk is de aandacht voor u als persoon; welke factoren leveren u persoonlijk stress op, welke valkuilen horen bij u en wat doet u ermee? Aan de hand van compacte, inzicht verrijkende uiteenzettingen en praktische tips en hulpmiddelen, legt u steeds het verband met uw eigen doelgroep en werkplek. U leert valkuilen te omzeilen bij het stellen van haalbare doelen. We gaan in op prioriteitstelling, planning, verschillen tussen taken en projecten, werkplekorganisatie, het stellen van grenzen, oplossingsgerichtheid en effectief omgaan met informatiestromen. Ter voorbereiding krijgt u enkele vragen die u helpen om u bewuster te worden van hoe u uw werk op dit moment ervaart en om focus aan te brengen in wat u wilt leren. Deze voorbereidingsopdracht vindt u na inschrijving op dit LMS in het rechtermenu onder "Mijn cursusmateriaal".
Sheets en hands-outs ontvangt u tijdens de training.

LUMC

Titel: “Omgaan met werkdruk en schokkende gebeurtenissen”

Onderwerp: Werkdruk, Schokkende ingrijpende gebeurtenissen.

Werkvorm: Themabijeenkomst.

Doelstelling: U weet wat u als leidinggevende voor uw medewerkers kunt betekenen bij overmatige werkdruk of als hen een schokkende gebeurtenis overkomt. Ook is u duidelijk wat het effect van een schokkende gebeurtenis kan zijn op uw medewerkers. U krijgt inzicht in de factoren die voor medewerkers belangrijk zijn om met plezier en energie hun werk te blijven doen.

Doelgroep: Leidinggevenden en P&O adviseurs.

Uitvoerenden: Arbeids- en Organisatieadviseurs van het LUMC.

Tijdsbeslag: 1 dagdeel

Kenmerken: Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) is een verzamelnaam voor stressvolle omstandigheden of gebeurtenissen op het werk, zoals agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten of een onevenredige werkdruk. Duurt een stressvolle situatie langere tijd, of komen stressvolle gebeurtenissen herhaaldelijk voor, dan kunnen lichamelijke en/of psychische klachten ontstaan. Als leidinggevende is het goed om te weten op welke reacties van medewerkers op de schokkende gebeurtenis u kunt letten om eventuele verwerkingsproblemen te ondervangen. Deze bijeenkomst geeft u inzicht in het ontstaan, beheersen en voorkomen van psychische overbelasting. U leert de signalen herkennen die kunnen wijzen op psychische overbelasting bij medewerkers en u krijgt handvatten om overbelasting met hen bespreekbaar te maken. U raakt bekend met de werkwijze van het LUMC. De mogelijkheden van opvang en uw rol daarbij als leidinggevende komen ter sprake.

LOAZ

UMC Utrecht

Titel:	Effectief met je tijd omgaan
Onderwerp:	Werkdruk
Werkvorm:	Workshop
Doelstelling:	Medewerkers principes van timemanagement leren
Doelgroep:	Alle medewerkers
Uitvoerenden:	directie Onderwijs en opleidingen
Tijdsbeslag:	1 dag
Kenmerken:	Timemanagement

LOAZ

UMC UTRECHT

Titel:	Professionals in ontwikkeling
Onderwerp:	Werkdruk
Werkvorm:	Begeleidingstraject: counseling, intervisie en supervisie
Doelstelling:	Amplitie
Doelgroep:	Medewerkers die nog kort in hun vak werkzaam zijn
Uitvoerenden:	Arbo- en milieudienst (Bedrijfs counseling)
Tijdsbeslag:	individueel verschillend
Kenmerken:	Zicht op grenzen van verantwoordelijkheid, normen en waarden

LOAZ

UMC Utrecht

Titel:	Wat zijn de oorzaken van de werkdruk in ons team
Onderwerp:	Werkdruk
Werkvorm:	Teambijeenkomst
Doelstelling:	Herkennen van de stressoren op de afdeling en het maken van een (aanzet tot) een plan van aanpak
Doelgroep:	Afdelingen en teams waar sprake is van verhoogde of hoge werkdruk
Uitvoerenden:	A&O-er van de Arbo- en milieudienst
Tijdsbeslag:	een dagdeel
Kenmerken:	Met het team en de leidinggevende aan de hand van het visgraatmodel onderzoeken wat de oorzaken van de werkdruk zijn, wat de meest belangrijke zijn en een (aanzet tot) een plan van aanpak maken.

UMCG

Titel: UMCG preventieprogramma werkdruk

Onderwerp: preventie en beheersing werkdruk

Werkvorm: preventieprogramma

Doelstelling: het verbeteren van de werkomstandigheden, het realiseren van gedragsveranderingen en een verbetering van de afstemming tussen mens en organisatie.

Doelgroep: Bestuur en/of leidinggevenden die samen met medewerkers knelpunten willen voorkomen waardoor psychische overbelasting ontstaat.

Uitvoerenden: Bestuur, leidinggevende, medewerker, arboadviseur

Tijdsbeslag: half jaar

Kenmerken: bottom-up

LOAZ

UMCG

Titel: Medewerker onderzoek

Onderwerp: peilen van de medewerker tevredenheid en -betrokkenheid

Werkvorm: vragenlijstonderzoek met verandertraject

Doelstelling: inzicht in medewerker tevredenheid en –betrokkenheid en organisatieontwikkeling

Doelgroep: alle medewerkers

Uitvoerenden: leidinggevende, medewerkers en P&O

Tijdsbeslag: half jaar (doorlooptijd)

Kenmerken:

LOAZ

UMCG

Titel: Werkbelevingsonderzoek

Onderwerp: Werkdruk, werkbeleving binnen teams

Werkvorm: vragenlijstonderzoek, interviews en workshop rapportage en veranderaanpak

Doelstelling: inzicht in beleving binnen team of afdeling van de inhoud en organisatie van het werk, communicatie, stijl van leidinggeven, onderlinge sociale contacten, werkhoeveelheid en werktempo.

Doelgroep: teams en afdelingen die het functioneren van teams willen verbeteren

Uitvoerenden: arboadviseur

Tijdsbeslag: 3 mnd.

Kenmerken:

LOAZ

UMCG

Titel: Training Professionele weerbaarheid, omgaan met werkdruk

Onderwerp: werkdrukhantering in het team

Werkvorm: Teamgerichte training. In deze teamgerichte training gaan we in op hoe (een te hoge) werkdruk samenhangt met dagelijks terugkerende mentale en emotionele werkbelasting. We gaan na hoe zowel het team als de individuele medewerker hier professioneel mee om kan gaan.

Doelstelling: het kunnen signalen van een (te) hoge werkdruk. Weten hoe de balans tussen eigen draagkracht en draaglast te creëren en behouden en weten waarop de aandacht te richten om plezier in het werk te houden, als team en als individuele medewerker.

Doelgroep: Teams in de directe patiëntenzorg zoals verpleegkundigen, operatieassistenten, anesthesieverpleegkundigen en paramedische teams. Teams in de ondersteunende diensten, zoals secretaresses en medisch administratieve medewerkers.

Uitvoerenden: trainers intern opleidingsinstituut

Tijdsbeslag: vijf dagdelen van vier uur

Kenmerken:

LOAZ

AMC

Titel:	Klachtenregeling voor AMC- medewerkers
Onderwerp:	Ongewenst gedrag
Werkvorm:	Brochure
Doelstelling:	Medewerkers informeren over de klachtenprocedure (inclusief taak vertrouwenspersoon) over ongewenst gedrag zoals: agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten en discriminatie.
Doelgroep:	De regeling is bedoeld voor het behandelen van klachten van AMC-medewerkers over situaties of andere medewerkers in het AMC.
Uitvoerenden:	n.v.t.
Tijdsbeslag:	n.v.t.
Kenmerken:	Door RvB en OR vastgestelde regeling, versie augustus 2010

LOAZ

UMC Utrecht

Titel:	(On)Gewenst gedrag in het UMC Utrecht
Onderwerp:	Ongewenst gedrag
Werkvorm:	Intranetpagina
Doelstelling:	Informatieverstrekking aan medewerkers over normen en regels; ook over procedures en andere ondersteuning bij overschrijding
Doelgroep:	Alle medewerkers van het UMC Utrecht
Uitvoerenden:	Directie P&O verzorgt informatie
Tijdsbeslag:	n.v.t.
Kenmerken:	Inclusief brochure "Ongewenst gedrag... als woorden, gebaren of handelingen kwetsend bedoeld zijn of als kwetsend ervaren worden"

LOAZ

UMC Utrecht

Titel:	Pesten
Onderwerp:	Ongewenst gedrag
Werkvorm:	Workshop
Doelstelling:	Leidinggevenden bewust van invloed op cultuur afdeling en aanpak uitwassen
Doelgroep:	Leidinggevenden
Uitvoerenden:	AMD (evt. met P&O)
Tijdsbeslag:	Minimaal een uur
Kenmerken:	Maatwerk voor afdelingen waar pesten een thema is Kan aangepast worden voor medewerkers

VUmc

Titel: Mediation: procedure VUmc

Onderwerp: Ongewenst gedrag, mediation

Werkvorm: Voor het inzetten van mediation zijn procedure afspraken gemaakt binnen VUmc, zo zijn voorwaarden en beschreven wanneer wel en niet Mediation kan worden ingezet. Er is ook een interne conflictanalyse procedure. Er zijn standaard overeenkomsten en er wordt gewerkt met geselecteerde mediators

Doelstelling: het oplossen van geschillen door Mediation met behulp van neutrale mediator

Doelgroep: Medewerkers en leidinggevenden

Uitvoerenden: neutrale mediator/ beleidsadviseur P&)

Tijdsbeslag: afhankelijk van de escalatiegraad

Kenmerken: Afhankelijk van de escalatiegraad wordt bepaald of mediation noodzakelijk is. Indien dit noodzakelijk is, is het een voorwaarde dat beide partijen vrijwillig meewerken aan de mediation. De mediator dient een neutrale houding te hebben ten opzichte van beide partijen. De mediator werkt conform procedure VUmc

LOAZ

VUmc

Titel: Folder: Vertrouwenspersonen in VU medisch centrum

Onderwerp: Ongewenst gedrag, Hoe kan ik een vertrouwenspersoon inschakelen

Werkvorm: Folder met informatie

Doelstelling: Medewerkers informeren met welke problemen zij terecht kunnen bij vertrouwenspersoon.

Doelgroep: Medewerkers van VUmc

Uitvoerenden: Vertrouwenspersonen van VUmc

Tijdsbeslag: Lezen van de folder

Kenmerken: Als een medewerker ongewenst gedrag ervaart, kan hij hulp zoeken bij de vertrouwenspersonen van VU medisch centrum. Zij zijn onafhankelijk en de gesprekken zijn vertrouwelijk. Zij zullen samen met de medewerker trachten de situatie te verhelderen en te bekijken wat de beste manier is om deze op te lossen.

LOAZ

VUmc

Titel: de-esclatieschema

Onderwerp: Ongewenst gedrag, procedure bij conflicten

Werkvorm: informatie a-4

Doelstelling: voorlichting over procedure/route t.b.v. leidinggevenden en adviseurs, hoe om te gaan met een (dreigend) conflict

Doelgroep: leidinggevenden en adviseurs VUmc

Uitvoerenden: schema opgesteld bij P&O

Tijdsbeslag: lezen schema

Kenmerken: voorlichting en bieden van advies t.a.v. proces bij (dreigend) conflict

LOAZ

VUmc

Titel: workshop “zo zijn onze manieren”

Onderwerp: gewenste omgangsvormen

Werkvorm: eenmalige interactieve workshop t.b.v. team en leidinggevende

Doelstelling: vaststellen van gewenst en ongewenst gedrag binnen een team

Doelgroep: team/afdeling binnen VUmc

Uitvoerenden: bedrijfsmaatschappelijk werk

Tijdsbeslag: workshop 2 uur + ½ uur voorbereidend gesprek met leidinggevende

Kenmerken: Na korte uitleg over beleid (on)gewenst gedrag VUmc en de introductie van de functie vertrouwenspersonen volgt een inventarisatie in subgroepen van gewenst/ongewenst gedrag, afsluitend met gezamenlijk vaststellen van afspraken voor de toekomst en hoe deze te vervolgen.

LOAZ

AMC

Titel:	Traumatische ervaringen (Opvang en nazorg in het AMC)
Onderwerp:	Schokkende, ingrijpende gebeurtenissen
Werkvorm:	Brochure
Doelstelling:	Leidinggevenden en medewerkers informeren over het AMC-beleid ten aanzien van traumatische ervaringen, opvangmodellen en wie doet wat ten aanzien van de opvang en nazorg.
Doelgroep:	Medewerkers en leidinggevenden van het AMC
Uitvoerenden:	Alle betrokkenen
Tijdsbeslag:	n.v.t.
Kenmerken:	Door RvB en OR vastgestelde regeling, versie 2007

LOAZ

AMC

Titel:	Meldformulier Ingrijpende Gebeurtenis
Onderwerp:	Schokkende, ingrijpende gebeurtenissen
Werkvorm:	Registratie formulier (digitaal via het incident meldsysteem (IMS))
Doelstelling:	Melden van ingrijpende gebeurtenissen, doel registratie en opvang en nazorg, preventie) (agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten, discriminatie en traumatische ervaringen)
Doelgroep:	Medewerkers van het AMC
Uitvoerenden:	Medewerkers van het AMC
Tijdsbeslag:	3 minuten
Kenmerken:	Digitaal formulier

LOAZ

AMC

Titel:	Quick Scan Ingrijpende Gebeurtenissen
Onderwerp:	Schokkende, ingrijpende gebeurtenissen
Werkvorm:	Vragenlijst
Doelstelling:	Inventarisatie van ervaring en beleving rondom Ingrijpende gebeurtenissen
Doelgroep:	medewerkers op afdelingsniveau
Uitvoerenden:	Deskundigen PSA (bijv. BMW en A&O) of leidinggevenden en senioren
Tijdsbeslag:	Invullen vragenlijst 5 minuten (uitwerking lijsten en presentatie in de vorm van een workshop of terugkoppeling in groepsgesprek afhankelijk van vorm en inhoudelijke aanpak)
Kenmerken:	

AMC

Titel:	richtlijn psychosociale ondersteuning geüniformeerden
Onderwerp:	Schokkende, ingrijpende gebeurtenissen
Werkvorm:	richtlijn
Doelstelling:	psychosociale ondersteuning voor de geüniformeerde hulpverleners garanderen, zodat stress gerelateerde gezondheidsklachten en werkuitval bij geüniformeerde hulpverleners na rampen en schokkende gebeurtenissen zo veel mogelijk worden voorkomen
Doelgroep:	geüniformeerden zelf, leden collegiale opvang en leidinggevendenden
Uitvoerenden:	alle betrokkenen (?)
Tijdsbeslag:	n.v.t.
Kenmerken:	n.v.t.

Bronvermelding richtlijn is te downloaden op www.impact-kenniscentrum.nl

Landelijk kennis & adviescentrum Psychosociale zorg na rampen

LUMC

Titel: “Omgaan met werkdruk en schokkende gebeurtenissen”

Onderwerp: Werkdruk, Schokkende ingrijpende gebeurtenissen.

Werkvorm: Themabijeenkomst.

Doelstelling: U weet wat u als leidinggevende voor uw medewerkers kunt betekenen bij overmatige werkdruk of als hen een schokkende gebeurtenis overkomt. Ook is u duidelijk wat het effect van een schokkende gebeurtenis kan zijn op uw medewerkers. U krijgt inzicht in de factoren die voor medewerkers belangrijk zijn om met plezier en energie hun werk te blijven doen.

Doelgroep: Leidinggevenden en P&O adviseurs.

Uitvoerenden: Arbeids- en Organisatieadviseurs van het LUMC.

Tijdsbeslag: 1 dagdeel

Kenmerken: Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) is een verzamelnaam voor stressvolle omstandigheden of gebeurtenissen op het werk, zoals agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten of een onevenredige werkdruk. Duurt een stressvolle situatie langere tijd, of komen stressvolle gebeurtenissen herhaaldelijk voor, dan kunnen lichamelijke en/of psychische klachten ontstaan. Als leidinggevende is het goed om te weten op welke reacties van medewerkers op de schokkende gebeurtenis u kunt letten om eventuele verwerkingsproblemen te ondervangen. Deze bijeenkomst geeft u inzicht in het ontstaan, beheersen en voorkomen van psychische overbelasting. U leert de signalen herkennen die kunnen wijzen op psychische overbelasting bij medewerkers en u krijgt handvatten om overbelasting met hen bespreekbaar te maken. U raakt bekend met de werkwijze van het LUMC. De mogelijkheden van opvang en uw rol daarbij als leidinggevende komen ter sprake.

LOAZ

UMC Utrecht

Titel:	Bedrijfs Opvang Team (BO-team)
Onderwerp:	Schokkende, ingrijpende gebeurtenissen
Werkvorm:	Gesprek(ken)
Doelstelling:	Verwerking van Ingrijpende, schokkende gebeurtenissen
Doelgroep:	Medewerkers die een ingrijpende, schokkende gebeurtenis hebben meegemaakt
Uitvoerenden:	Speciaal getrainde medewerkers uit alle geledingen van het UMC
Tijdsbeslag:	n.o.t.k.
Kenmerken:	

LOAZ

- Titel:** Collegiaal opvangteam bij ingrijpende gebeurtenissen
- Onderwerp:** Schokkende, ingrijpende gebeurtenissen
- Werkvorm:** Naast de steun van collega's en leidinggevende kan het zijn dat er behoefte is aan een gesprek met één van de leden van het collegiaal netwerk.
- Doelstelling:** aanvullende opvang en nazorg voor medewerkers, naast eerste opvang en nazorg door leidinggevende en collega's. Hulp bij verwerking.
- Doelgroep:** medewerkers
- Uitvoerenden:** opgeleide medewerkers, werkzaam in verschillende beroepsgroepen binnen het UMCG die vanuit ervaring en training helpen bij de verwerking van hetgeen op de werkvloer is overkomen.
- Tijdsbeslag:** n.t.b.
- Kenmerken:**

UMCG

Titel: Cursus Zicht op verlies en rouw op het werk

Onderwerp: omgaan met verliesreacties van anderen zoals; het verlies van een dierbare, verlies van functie of baan, gezondheidsproblemen, reorganisatie, schokkende gebeurtenissen op het werk of privé.

Werkvorm: Er worden handvatten geboden om de cultuur en het beleid rondom het onderwerp verlies en rouw op de werkvloer positief te beïnvloeden. In de cursus wordt aandacht besteed aan de attitude, kennis en aanpak in verliessituaties.

Doelstelling: leidinggevenden voelen zich toegerust om hun medewerkers optimaal te ondersteunen bij rouw en verlies

Doelgroep: leidinggevenden

Uitvoerenden: arbotrainers (BMW-ers)

Tijdsbeslag: twee keer drie uur

Kenmerken:

VUmc

- Titel:** Folder: Collegiale opvang voor medewerkers. Na een ingrijpende en schokkende gebeurtenis
- Onderwerp:** Schokkende, ingrijpende gebeurtenissen, Collegiale opvang
- Werkvorm:** Folder
- Doelstelling:** medewerkers informeren over het bestaan van collegiale opvang
- Doelgroep:** medewerkers van VUmc
- Uitvoerenden:** collega's
- Tijdsbeslag:** doorlezen van de folder
- Kenmerken:** Tijdens het werken binnen VUmc kunnen medewerkers geconfronteerd worden met ingrijpende en schokkende gebeurtenissen. Deze gebeurtenissen kunnen ervoor zorgen dat een medewerker uit evenwicht raakt. Een collegiale opvang kan hierbij hulp bieden. Collegiale opvang is opgeleid en hebben kennis om nazorg te kunnen bieden. Deze folder is bedoeld om medewerkers kennis te geven over de gang van zaken rondom een schokkende gebeurtenis en het inschakelen van een collegiale opvang.

LOAZ

Utrecht, 13 december 2013

NFU

Prof. dr. J.L.L. Kimpen

Abvakabo FNV

E.W.M. Merlijn

CMHF

D. Hamaker MSc

AC/FBZ

Mr. B. Sprokholt

CNV Publieke Zaak

Drs. A. Mellema
