

[2010]

# De sociale veiligheid van ambulant begeleiders van Dichterbij, dichterbij dan ooit!

[Een onderzoek naar de sociale veiligheid  
van ambulant begeleiders binnen de regio  
het Rijk van Nijmegen]

Opdrachtnemer : Stephan Teunissen | 2007141 |  
Opdrachtgever: Dichterbij | Gerty Bongers |  
Malden, vrijdag 28 mei 2010 | 's Hertogenbosch, vrijdag 4 juni |



## VOORWOORD

Voor u ligt het onderzoeksrapport naar de sociale veiligheid van de ambulante begeleiders van de regio het Rijk van Nijmegen, een onderdeel van Dichterbij. Voor mij was het ongelooflijk om te zien hoe warm en enthousiast ik werd ontvangen door alle betrokkenen. De eerste bijeenkomst met Nico Kolenberg en Els Angenent sprak direct vertrouwen en interesse uit. Dit is het project zeker ten goede gekomen.

In een traditioneel voorwoord staat ook voor wie het rapport nou eigenlijk is bedoeld. Dit rapport geldt voor iedereen die interesse heeft in sociale veiligheid, eenieder die betrokken is bij de organisatie en iedereen die meer wilt weten over het onderwerp. Of de lezer een manager is van de afdeling of een ambulante begeleider die [dagelijks] in een sociaal onveilige situatie terecht komt. Dit document is een leesbaar, inhoudelijk correct en verhelderend rapport op het gebied van sociale veiligheid voor iedereen die in dat onderwerp geïnteresseerd is.

Bij dezen wil ik graag Gerty Bongers en Dichterbij als organisatie bedanken voor het gestelde vertrouwen, inzet en betrokkenheid. Mijn hoop is dat dit rapport als leidraad zal worden genomen bij verder onderzoek naar sociale veiligheid in de organisatie, en naar de geformuleerde verbeterpunten. Tevens hartelijke dank voor de kritische woorden, duidelijke feedback en praktische handreikingen. Zonder deze toevoegingen zou het rapport niet tot stand zijn gekomen.

Naast de opdrachtgever wil ik bij deze ook de geïnterviewden bedanken. Niet alleen voor hun tijd en inzet, maar vooral voor hun betrokkenheid. Het project werd gedragen door de gehele regio en dit was een bijzonder prettige ervaring. In het bijzonder zijn dit Mai Eijkmans, Loek Thijssen, Els Angenent en Nico Kolenberg. Een speciaal dankwoord voor de twee unitmanagers die ik heb mogen interviewen, Trudy van de Schans, Sabien Lukassen. Zij hebben met hun ervaringen en visie een verhelderend beeld gegeven van de problematiek en vooral het organisatorische beeld belicht.

Als laatst, maar zeker niet als minst, de afstudeerbegeleiders vanuit de Avans Hogeschool, mevrouw Pardoel en de heer Lamerigts. Zonder hun kritische oog zou er een heel ander rapport voor u hebben gelegen. Begeleiding is altijd een gevoelig onderdeel. Met deze twee begeleiders kon ik lezen en schrijven, waarvoor dank.

Rest mij u leesplezier en vernieuwende inzichten te wensen bij het lezen van het rapport. Veel wijsheid bij de resultaten, zij zullen u verbazen. Hopelijk draagt dit rapport, met de gedane aanbevelingen, bij aan het verbeteren van de organisatie met betrekking tot sociale veiligheid, nu en in de toekomst.

Stephan Teunissen  
Malden, vrijdag 28 mei 2010  
en  
's Hertogenbosch, vrijdag 4 juni 2010.

# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD</b> .....	<b>1</b>
<b>INLEIDING</b> .....	<b>3</b>
<b>1. ONDERZOEKSOPZET</b> .....	<b>6</b>
1.1. Definitie, Vraag en doelstelling.....	6
1.2. Projectkader en organisatiebeschrijving.....	6
1.2.1. Projectkader .....	7
1.2.2. Organisaatiebeschrijving.....	7
1.3. Kosten en baten .....	7
1.4. Methode van Onderzoek.....	7
1.4.1. Fasen.....	8
1.4.2. Interviews.....	8
1.4.3. Literatuurstudie.....	8
1.4.4. Analyse en Resultaten.....	8
<b>2. ACHTERGRONDINFORMATIE</b> .....	<b>9</b>
2.1.1. Sociale veiligheid .....	9
2.1.2. Indiceren van cliënten.....	12
2.1.3. Juridisch kader .....	13
2.2. Beleid .....	14
<b>3. RESULTATEN</b> .....	<b>16</b>
3.1. Management en Organisatie.....	29
3.1.1. Management Rijk van Nijmegen.....	29
3.1.2. Vitaliteitbenadering .....	30
3.1.3. Coaching / Training .....	30
3.2. Vergelijkbare onderzoeken en organisaties.....	31
3.2.1. Vergelijkbaar onderzoek .....	31
3.2.2. Vergelijkbare organisaties.....	32
<b>4. CONCLUSIE</b> .....	<b>35</b>
<b>5. AANBEVELINGEN</b> .....	<b>37</b>
5.1. Arbo beleid.....	37
5.2. Protocol.....	38
5.3. Borging van het veiligheidsproces .....	38
5.4. Meldingen en Meldingsgedrag .....	39
5.5. Dialoog en Draagvlak.....	40
5.6. "Leren door doen" .....	40
5.7. Maatregelen door begeleider zelf .....	40
<b>6. ADVIES</b> .....	<b>42</b>
<b>LITERATUUR- / BRONNENLIJST</b> .....	<b>43</b>
<b>BIJLAGEN:</b> .....	<b>44</b>

## INLEIDING

Voelt u zich wel eens onveilig? Bent u wel eens in een situatie terecht gekomen waarin u het antwoord op de vraag "hoe moet ik nu verder handelen?" niet wist? Volgens Van Bekkum en Gouw (2007) zijn verschillende soorten sociale onveiligheid mogelijk. Sociale veiligheid is gedefinieerd als 'de mate waarin de mens [of medewerker] zich veilig voelt én is'. Enkele verschijningsvormen zijn bijvoorbeeld pesten, [seksuele] intimidatie, fysiek en verbaal geweld en discriminatie. Dit is natuurlijk de theoretische benadering, maar in hoeverre is dit van toepassing op ambulante begeleiders in de regio het Rijk van Nijmegen? Naast deze vraag zijn andere vragen gesteld. Er is tevens onderzocht welke mogelijkheden de organisatie heeft wat betreft veiligheid en het borgen daarvan in de organisatie. Meer hierover is te lezen in hoofdstuk één [Onderzoeksopzet]. Dit onderzoek zal gaan over de sociale veiligheid van ambulante begeleiders in een specifieke regio van de organisatie Dichterbij.

Aan het eind van de inleiding is een leeswijzer geplaatst om gemakkelijk door het rapport te bladeren. Het rapport is bestemd voor iedereen die interesse heeft in sociale veiligheid, dat lijkt én is breed geformuleerd. Het onderzoek is uitgevoerd onder ambulante begeleiders in de regio het Rijk van Nijmegen. Dat maakt dat het rapport vooral het meest interessant is voor hen en de betrokken managers. De invalshoeken die dit onderzoek biedt zijn echter ook interessant voor directie en medewerkers van andere regio's. Vooral op het gebied van arbeidsomstandigheden en regionaal arbobeleid.

Met deze onderzoeksgroep en doelgroep in het achterhoofd is de volgende doelstelling opgesteld, die uitgesplitst is in drie punten.

- Inzicht krijgen in hoeverre ambulante begeleiders te maken krijgen met sociaal onveilige situaties
- Inzicht in hoe er wordt omgegaan met deze situaties
  - Door de organisatie
  - Door de medewerkers
- Verbeterpunten naar aanleiding van het onderzoek op bovenstaande punten.

Afgeleid uit de doelstelling van het onderzoek is de centrale vraag opgesteld. Deze vraag [die ook wel de probleemstelling wordt genoemd] luidt als volgt:

*In hoeverre krijgen ambulante begeleiders te maken met onveilige situaties en hoe wordt daarmee omgegaan (op zowel organisatorisch als medewerkers niveau)? Welke stappen kan de opdrachtgever zetten om deze situaties te verbeteren?*

In aanvulling hierop is gekeken wordt ook naar de invloed van rolverantwoordelijkheid op het gevoel van veiligheid bij de ambulante begeleiders. Hiervoor is geschikte literatuur geraadpleegd. Die is te vinden op de literatuurlijst aan het eind van dit rapport.

Het rapport is opgebouwd uit de samenvatting waarna het eerste hoofdstuk, de onderzoeksbeschrijving te lezen is. In dat hoofdstuk wordt tevens een korte organisatieanalyse, de fasen van onderzoek en hoe de resultaten tot stand zijn gekomen beschreven. Het tweede hoofdstuk bevat achtergrond informatie die veelal in beschikbare literatuur gevonden is. In hoofdstuk drie zijn de resultaten van het onderzoek, zowel kwantitatief en kwalitatief weergegeven. In dat hoofdstuk wordt ook sociale veiligheid bij vergelijkbare organisaties behandeld. Hoofdstuk vier en vijf bevatten de conclusies en aanbevelingen waarna het zesde hoofdstuk het advies zal zijn. Na dat hoofdstuk is een literatuurlijst opgenomen met alle geraadpleegde bronnen. Ook zullen aan het eind van het rapport de bijlagen zijn opgenomen.

## SAMENVATTING

Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in hoeverre ambulante begeleiders te maken krijgen met onveilige situaties. Daarbij is het ook van belang om te onderzoeken hoe daarmee [door de organisatie en medewerker zelf] wordt omgegaan. Ook worden verbeterpunten naar aanleiding van het onderzoek op die punten aangegeven. Het onderzoek is gehouden vanaf februari tot en met april 2010, waarna in mei de rapportage opgeleverd en de afsluitende presentatie is gegeven. De centrale vraag van het onderzoek is:

*In hoeverre krijgen ambulante begeleiders te maken met onveilige situaties en hoe wordt daarmee omgegaan (op zowel organisatorisch als medewerkers niveau)? Welke stappen kan de opdrachtgever zetten om deze situaties te verbeteren?*

Met deze centrale vraag richt het onderzoek zich vooral op de ambulante begeleiders. Er is echter ook naar de vraag gekeken vanuit het perspectief van het management, team vitaliteit en een trainer/coach. Tevens is er een literatuuronderzoek gehouden waarvan de resultaten zijn toegevoegd aan de theoretische benadering en is er contact opgenomen met vergelijkbare organisaties, zoals de Thuiszorg en 's Heerenloo. Er zijn andere onderzoeken te vinden met betrekking tot sociale veiligheid, deze zijn opgenomen in het daarvoor bestemde gedeelte in hoofdstuk drie.

Enkele resultaten zijn dat er 14 vrouwen en 4 mannen zijn geïnterviewd, variërend in leeftijd maar overwegend HBO geschoold. Dit kan opvallend genoemd worden vanwege de eisen die worden gesteld in de functiebeschrijving. Een MBO [niveau 4] opleiding is voldoende om de functie van ambulante begeleider adequaat te verrichten. De respondenten hebben dus een hoger niveau dan er van hen wordt verwacht. Voor het volledige beeld. Van de 18 respondenten hebben er 15 een HBO opleiding, 2 een MBO opleiding en 1 een WO opleiding afgerond. De vrouwelijke respondenten staan voor 9,52 FTE waarin zij gemiddeld 12,4 cliënten begeleiden. De mannelijke respondenten staan voor 3,33 FTE en in die tijd begeleiden zij gemiddeld 11,1 cliënten. De vrouwen begeleiden gemiddeld meer cliënten dan mannen, het blijkt uit onderzoek ook dat zij in meer onveilige situaties terecht komen.

Opvallend is het grote verschil tussen mannen en vrouwen. Per FTE komen de mannelijke respondenten 2,1 keer in aanraking met een onveilige situatie terwijl de vrouwelijke respondenten dit 3,8 keer meemaken. De gemiddelde frequentie van een onveilige situatie per FTE is 3,4 keer.

Er is ook onderzoek gedaan naar de werkzame functiejaren [jaren in dienst als ambulante begeleider in de regio het Rijk van Nijmegen]. De mannelijke respondenten zijn gemiddeld langer werkzaam in de functie dan de vrouwelijke respondenten. Zij geven aan gemiddeld 4 jaar werkzaam te zijn als ambulante begeleider, terwijl de mannen bijna 4,3 jaar werkzaam zijn in diezelfde functie. Het gemiddelde aantal jaar werkzaam als ambulante begeleider in de regio het Rijk van Nijmegen is 4,1 jaar.

Tevens is ook de samenwerking tussen collega's onderzocht. Dit beschouwen de respondenten als zeer positief. Enkele gehoorde reacties zijn dat het een open team is en er [veel] collegiale consultatie plaatsvindt en problemen worden bespreekbaar gemaakt. Dit is vanwege de solistische functie niet altijd mogelijk, collega's proberen dit altijd mogelijk te maken. Iedere respondent geeft aan dat collega's elkaar altijd kunnen bellen. Respondenten geven echter aan dat bellen een hogere drempel heeft dan ergens binnenlopen.

Ook andere waarnemingen die verband houden met de collegiale samenwerking zijn gevonden. Vaak wordt dit in één adem genoemd met het solistische karakter van de werkzaamheden. Collega's begrijpen dat er onveilige situaties zijn, maar kennen de cliënt vaak niet. Dit zorgt ervoor dat er een vorm van onbekendheid is en collega's elkaar moeilijk kunnen ondersteunen. Die onbekendheid zorgt er volgens een respondent ook voor dat er onbegrip gaat heersen. Dit versterkt het onveilige gevoel en geeft onzekerheid over de perceptie van de situatie. Het kan worden gezegd dat een goed sociaal netwerk

Als er agressie plaatsvindt is dit veelal tussen de medewerker en de klant en betreft dat vaak agressie die voortkomt uit frustratie [frustratieagressie]. Een oorzaak voor deze vorm van agressie van cliënt naar medewerker is volgens Van Bekkum en Gouw (2007) vanwege toenemende assertiviteit van klanten. Die wordt volgens de schrijvers vaak voorbijgegaan en de nadruk ligt dan op het opkomen voor de eigen belangen. Uit een onderzoek van Middelhoven en Driessen (2001) blijkt dat treinconducteurs en politieagenten het meest te maken hebben met deze vorm van agressie. Zij hebben zich niet gericht op de zorgsector waarin dit onderzoek gehouden is, en hun onderzoek wordt weergegeven vanwege het vergelijkingsmateriaal.

Zoals eerder beschreven zijn er verschillen waar te nemen tussen de twee teams in de onderzoeksgroep. Het is opvallend dat de respondenten van het ATN [Ambulante Team Nijmegen] aangeven dat er in hun team meer gefocust wordt op competenties van de verschillende begeleiders ten opzichte van team BZW [Begeleid Zelfstandig Wonen]. Daarnaast geven respondenten van het ATN over het algemeen aan dat zij meer op de hoogte zijn van elkaars locatie. Dit is mede mogelijk vanwege de centrale uitvalsbasis van de werkzaamheden.

Onveiligheid komt voor en vooral vrouwen geven aan dat zij hiermee in aanraking komen, dit is ook gebleken uit het onderzoek. In dit rapport is ook een subhoofdstuk geschreven over een vergelijkbaar onderzoek dat is uitgevoerd. Dat is te lezen in hoofdstuk 3.2. [Vergelijkbare onderzoeken en organisaties]. Dit heeft te maken met de perceptie van de respondent. Wat deze zelf onveilig *vindt* en welke reactie het oproept. De mate van onveiligheid is derhalve erg verschillend. Er moeten meer handreikingen komen voor medewerkers. De organisatie heeft geen beleid omtrent sociale veiligheid en kan het op dit moment middels de Risico Inventarisatie en Evaluatie [RI&E] ook niet juist in kaart brengen. Naar aanleiding van de vergelijking tussen organisaties in dezelfde soort [of met veel overeenkomsten] branche blijkt dat Dichterbij meer organisatorische achtergrond heeft op het gebied van sociale veiligheid. Met kleine aanpassingen kan een groot resultaat bereikt worden. Dat bewijzen Sledsens en Klooster (2010) in hun rapport 'Veilige zorg, dat werkt!'. Tevens zullen de maatregelen [en actieplan] beschreven moeten worden op drie niveaus. Volgens het 'Aanvalsplan sociale veiligheid op het spoor', dat in opdracht van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat is geschreven, moet het actieplan opgesplitst zijn in het operationele, tactische én strategische niveau. Dit brengt het grootste effect met zich mee.

De aanbevelingen, zeven in totaal, zijn vooral op organisatorisch gebied. Een voorbeeld hiervan is het opnemen van sociale veiligheid in het arbobeleid van de organisatie of een protocol dat specifiek geldt voor de regio. De organisatie is sinds 2007 verplicht arbobeleid te voeren op het gebied van sociale veiligheid (Bekkum en Van Gouw, 2007). Ook worden de pijlen gericht op het melden van onveiligheid. Dit gebeurt volgens het management nog te weinig en moet veranderen. Tevens zijn er maatregelen die de ambulant begeleider zelf kan nemen om veiligheid te creëren in het werkproces, zoals het juist omgaan met een bepaalde vorm van agressie en het goed verwerken van een onveilige situatie. Overige aanbevelingen zijn te lezen in hoofdstuk 5 [Aanbevelingen].

# 1. ONDERZOEKSOPZET

Een gedegen onderzoek bestaat uit een aantal fasen. Zoals ook beschreven staat in het Plan van Aanpak is de fasering van het project gebaseerd op Grit (2004). In de verschillende fasen worden taken uitgevoerd om het antwoord te geven op de centrale vraag. In dit hoofdstuk is beschreven uit welke fases het project bestaat en welke taken in die perioden zijn uitgevoerd.

Daarnaast is er in dit hoofdstuk te lezen welke andere activiteiten zijn uitgevoerd om het project tot een goed resultaat te laten komen. Hierbij kan gedacht worden aan het voorbereiden van interviews, het daadwerkelijk houden van deze gesprekken en de onvermijdelijke verwerking ervan.

## 1.1. DEFINITIE, VRAAG EN DOELSTELLING

Sociale veiligheid kan verschillende betekenissen hebben, die allemaal te maken hebben met de perceptie van mensen. Dit is onder meer te lezen in hoofdstuk 2 [Achtergrondinformatie]. Echter is er voor een eenduidige definitie van sociale veiligheid gekozen in het kader van dit onderzoek, namelijk: "de mate waarin de mens [of medewerker] zich veilig voelt én is". Deze definitie is gehanteerd tijdens de gehele uitvoering van het onderzoek.

De centrale vraag van het onderzoek is: "In hoeverre krijgen ambulant begeleiders te maken met onveilige situaties en hoe wordt daarmee omgegaan (op zowel organisatorisch als medewerkers niveau)? Welke stappen kan de opdrachtgever zetten om deze situaties te verbeteren?"

De doelstelling valt uiteen in drie punten, namelijk:

- Inzicht krijgen in hoeverre ambulant begeleiders te maken krijgen met onveilige situaties
- Inzicht in hoe er wordt omgegaan met deze situaties
  - Door de organisatie
  - Door de medewerkers
- Verbeterpunten naar aanleiding van het onderzoek op bovenstaande punten.

Naar aanleiding van de doelstelling en de centrale vraag zijn een aantal [9] deelvragen opgesteld. Aan de hand van de antwoorden op de deelvragen is het mogelijk de centrale vraag te beantwoorden en de doelstelling te behalen. Voor een deel zijn de antwoorden gevonden in de literatuur, voor een ander gedeelte uit het veldonderzoek. De uitwerking van de deelvragen is te lezen in hoofdstuk 2 [Achtergrondinformatie] en hoofdstuk 3 [Resultaten]. De volgende deelvragen zijn opgesteld:

1. Wat is het huidige werkproces van ambulant begeleiders?
2. Wat zijn onveilige situaties voor ambulant begeleiders?
3. In welke mate worden ambulant begeleiders geconfronteerd met onveilige situaties?
4. Hoe gaat de organisatie om met onveilige situaties waarin ambulant begeleiders terecht komen?
5. Wanneer maken ambulant begeleiders melding van een onveilige situatie?
6. Hoe gaan ambulant begeleiders om met onveilige situaties?
7. Welke maatregelen kan de organisatie nemen om het werkproces veiliger te maken voor ambulant begeleiders?
8. Welke maatregelen kunnen de ambulant begeleiders nemen om hun werkproces veiliger te maken?
9. Op welke wijze kan veiligheid worden geborgd in het werkproces van ambulant begeleiders?

## 1.2. PROJECTKADER EN ORGANISATIEBESCHRIJVING

Dit hoofdstuk bevat de projectkaders en een globale organisatiebeschrijving. Op basis van het "Klaver 6 Model" van Kouwenhoven (2005) zal de organisatiebeschrijving vorm krijgen. De gehele beschrijving is te vinden in Bijlage 5 [Organisatiebeschrijving].

### 1.2.1. PROJECTKADER

Het onderzoek is uitgevoerd in een regio van de organisatie Dichterbij, namelijk het Rijk van Nijmegen. Die regio bestaat uit een aantal units waaronder de twee units waarin onderzoek is gedaan. Deze kunnen worden beschreven als de “ambulante tak”. Ambulant werken houdt in dat medewerkers naar de woning van de cliënt gaan en daar hun zorg verlenen. Daarbij kunnen ook andere instanties betrokken zijn zoals de thuiszorg en de GGZ [Geestelijke GezondheidsZorg].

### 1.2.2. ORGANISATIEBESCHRIJVING.

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksgroep worden beschreven aan de hand van de theorie van Kouwenhoven (2005). De gehele organisatiebeschrijving is te lezen in Bijlage 5 [Organisatiebeschrijving] en geldt als handleiding om een organisatie inzichtelijk te maken op het gebied van een zestal punten. Tevens zijn er een zevende en achtste punt beschreven in het model, namelijk het personeel en de omgeving.

Het onderzoek richt zich op een specifieke regio van de gehele organisatie, namelijk het Rijk van Nijmegen. Dit is een regio die diensten verleent in de stad Nijmegen en een aantal dorpen daaromheen zoals Malden, Mook en Molenhoek. Naast een aantal woongroepen en dagbesteding heeft de regio ook ambulante begeleiding. Binnen de regio zijn dat twee units, BZW [Begeleid Zelfstandig Wonen] en ATN [Ambulant(e) Team Nijmegen] waarin ambulant begeleiders werkzaam zijn. Als in dit rapport wordt gesproken over onderzoeksgroep, worden de ambulant begeleiders die werkzaam zijn in deze twee teams bedoeld.

In hoofdstuk 3 [Resultaten] wordt meer weergegeven over de respondenten, eerst wordt nog gekeken naar de totale onderzoeksgroep. Die bestaat uit 10 mannen en 26 vrouwen, totaal dus 36 ambulant begeleiders. De teams staan onder leiding van twee unitmanagers en één regiodirecteur. Daarnaast zijn er een aantal ondersteunende medewerkers werkzaam als bijvoorbeeld een preventiemedewerker, secretaresses en een beleidsmedewerker. Daarop zal het onderzoek zich niet richten.

De ambulant begeleiders die werkzaam zijn in de onderzoeksgroep begeleiden in totaal 190 cliënten. Dat is verder in dit rapport schematisch weergegeven in grafiek 8. In die grafiek wordt ook weergegeven in welke klasse de cliënten zijn ingedeeld die begeleidt worden door de onderzoeksgroep.

## 1.3. KOSTEN EN BATEN

De kosten en baten voor het project waren al vastgelegd in het Plan van Aanpak. Er zou ook een kosten en batenanalyse worden weergegeven omtrent de aanbevelingen. Dat is echter niet mogelijk. De aanbevelingen zijn van dien aard dat er niet veel kosten worden gemaakt. Daarnaast zijn de baten afhankelijk van de mate waarin de aanbevelingen worden ingevuld. Er zal derhalve geen kosten en baten analyse worden toegevoegd aan dit rapport.

## 1.4. METHODE VAN ONDERZOEK

Op 1 februari 2010 startte het onderzoek met een literatuurstudie en is een afspraak gepland bij de betrokken regio om verwachtingen door te spreken. Tijdens deze bijeenkomst is besproken dat er geen dekingsgraad kan zijn van 100%. Dit zou vanwege de teamgrootte niet realistisch zijn. Aan de hand van de deskresearch en de vragen vanuit de organisatie is gekozen voor een halfgestructureerde vorm van de te houden interviews. De onderwerpen die op de daaruit voortvloeiende topiclijst zijn geplaatst moeten minimaal worden beantwoord, dat is ook van belang bij de verwerking van de resultaten. Het project wordt vooral uitgevoerd op basis van kwalitatieve informatie. Er zullen kwantitatieve gegevens worden opgenomen, onder andere op het gebied van leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en het aantal jaar dat begeleiders werkzaam zijn bij de organisatie.



#### 1.4.1. FASEN

Op basis van Grit (2004) is de stijl en opbouw van dit rapport tot stand gekomen. Deze theorie beschrijft een drietal fases tijdens het uitvoeren van een onderzoek. In de voorbereidingsfase wordt het Plan van Aanpak opgesteld, deskresearch wordt uitgevoerd en het veldonderzoek wordt voorbereid. Het voorbereiden van het veldonderzoek houdt in dat er een topiclijst wordt opgesteld aan de hand van de gevonden literatuur en de opgestelde vragen in het Plan van Aanpak. Als de voorbereidingsfase is afgerond kan er worden overgegaan naar de realisatie.

Tijdens de realisatie worden de interviews afgenomen en verwerkt. Daarbij zal in deze fase ook de kwalitatieve analyse worden opgesteld en ingevuld met de resultaten van het onderzoek. Het meest significante product van deze fase zijn natuurlijk het adviesrapport en de presentatie.

De laatste fase is de nazorg. Wat globaal inhoudt dat de opdrachtnemer het project op de juiste wijze afhandelt. Nadat de presentatie is gegeven, en het rapport is overhandigd aan de opdrachtgever, zal de opdrachtnemer nog evalueren met de genodigden. Deze evaluatie is gericht op de ervaringen tijdens en na het uitvoeren van het onderzoek. Tevens is een belangrijke vraag 'hebben jullie er wat aan?'.

#### 1.4.2. INTERVIEWS

De interviews zijn gehouden in de periode tussen 1 maart en 7 april en veelal in Molenhoek. In totaal is de helft van alle medewerkers in de onderzoeksgroep geïnterviewd. Dit komt neer op 18 interviews. De beleidsmedewerker van de onderzoeksgroep heeft een lijst aangeleverd met alle medewerkers, waarna de respondenten aselect zijn geselecteerd. Deze gesprekken zijn opgenomen op een voicerecorder en later verwerkt tot een anoniem gespreksverslag. Deze verslagen zijn voor akkoord verzonden naar de geïnterviewde en pas na akkoord verwerkt in een analyse.

Naast deze interviews is er tevens een gesprek gevoerd met de unitmanagers van de onderzoeksgroep en de vitaliteitcoach die aan de regio verbonden is. Later is ook een interview gehouden met een trainer/coach die ervaring heeft met het geven van cursussen op het gebied van agressie. Deze laatste interviews zijn vooral vanwege de organisatorische benadering van het onderzoek. Met de organisatorische benadering wordt vooral onderzocht in hoeverre de organisatie ingericht is op het gebied van sociale veiligheid. Tevens zijn eerder genoemde functionarissen geïnterviewd vanwege hun rolopvatting op het gebied van sociale veiligheid. De keuze om ook een trainer coach te interviewen is vanwege antwoorden die respondenten hebben gegeven omtrent cursussen. De interviews met de unitmanagers zijn gehouden om inzicht te krijgen in hoe zij omgaan met onveiligheid en in hoeverre het een aandachtspunt is.

De gehanteerde topiclijsten zijn te vinden in Bijlage 1 [Topiclijst interviews] en Bijlage 7 [Topiclijst interview Unitmanagers].

#### 1.4.3. LITERAATUURSTUDIE

Naast een veldonderzoek is ook een literatuurstudie gehouden. Deze is gehouden om een theoretische invalshoek te creëren en informatie te verschaffen over sociale veiligheid. Daarnaast beantwoordt de literatuurstudie een deel van de deelvragen. De studie is niet integraal overgenomen, maar verwerkt in een hoofdstuk met achtergrondinformatie. Dit is te lezen in hoofdstuk 2 [Achtergrondinformatie]. De bronnen voor deze literatuurstudie en achtergrondinformatie zijn opgenomen in de literatuurlijst aan het eind van dit rapport.

#### 1.4.4. ANALYSE EN RESULTATEN

De gespreksverslagen die geformuleerd zijn na de interviews zijn voor akkoord verzonden naar de geïnterviewden. Daarbij is aangegeven pas over te gaan met de verwerking tot het moment dat er voor het betreffende gesprek akkoord is gegeven. Na akkoord zijn zij verwerkt in een kortere analyse, waarbij de topics [Bijlage 1: Topiclijst] leidend zijn. Deze korte analyse, in wezen niet meer dan een verkort gespreksverslag, is op zijn beurt de basis geweest voor de kwalitatieve analyse en het kwantitatieve overzicht. Deze twee analyse schema's zijn integraal terug te vinden in Bijlage 2 [Kwalitatieve analyse] en Bijlage 3 [Kwantitatief overzicht].

## 2. ACHTERGRONDINFORMATIE

In dit hoofdstuk wordt de theoretische basis van het rapport weergegeven. De theoretische onderbouwing is vooral ten behoeve het verduidelijken van de praktische waarnemingen. Vragen die daarbij zijn gesteld, hoe cliënten geïndiceerd worden, wat er bedoeld wordt met sociale veiligheid vanuit een theoretische benadering. Ook wordt het juridische kader van het onderzoek en welk beleid de organisatie heeft op het gebied van veiligheid beschreven.

### 2.1.1. SOCIALE VEILIGHEID

Onder de term sociale veiligheid wordt verstaan 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<sup>1</sup>. In het onderzoek is sociale veiligheid gedefinieerd als 'de mate waarin de mens [of medewerker] zich veilig voelt én veilig is'. Deze definitie geeft duidelijk weer dat het onderzoek zich richt op de beleving van veiligheid door de respondenten. Dit hoofdstuk beschrijft sociale veiligheid als onderdeel van psychosociale arbeidsbelasting, dat is de meer psychologische inslag van veiligheid. Ook zijn er bronnen gevonden betreffende de relatie tussen sociale veiligheid en het gebouwontwerp.

Sociale veiligheid is nauw verbonden met subjectieve veiligheid [schijnveiligheid]. Dit is de wijze waarop de organisatie omgaat met veiligheid en hoe dit medewerkers beïnvloedt. Er kunnen acties ondernomen worden om veiligheid aan te pakken, maar als dit niet voldoende is creëert een organisatie schijnveiligheid. Met andere woorden: het lijkt veilig door een aantal maatregelen, maar dat is het niet. Er zijn meer maatregelen nodig om veiligheid te creëren. In dit hoofdstuk is meer te lezen over bronnen die schijnveiligheid beschrijven en de wijze waarop veiligheid in kaart kan worden gebracht weergegeven.

### SOCIALE VEILIGHEID / ONVEILIGHEID / AGRESSIE

De bron voor ondersteunende, maar ook negatieve, interacties is het sociaal netwerk. Allerlei mogelijke aanbieders vormen het sociaal netwerk. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een partner, kinderen, ouders, broers en zussen, overige familie, burens, vrienden, kennissen en collega's. Op de werkvloer speelt bij sociale veiligheid niet alleen het sociale netwerk van de professional een rol, ook het netwerk van de cliënt. Van Bekkum en Gouw (2007) stellen dat 'veel mensen zien dienstverlening tegenwoordig als iets vanzelfsprekends. Er ligt in onze tijd, mede door de overvloed van producten en diensten die ons ter beschikking staan, een sterk accent op consumeren en snelle behoeftebevrediging. Hierbij geldt vaak als norm: 'the sky is the limit'. En de schrijvers vervolgen met 'waar het gaat om de gevolgen van ongewenste omgangsvormen op het werk kunnen we allereerste vaststellen dat ongewenste omgangsvormen te duiden zijn als [het ervaren van] stress.'

Onveiligheid is nauw verbonden met de perceptie. Uit het onderzoek is gebleken wat de respondenten onveilig vinden en dat dit per respondent kan verschillen. Perceptie kan worden beschreven als het proces waarbij prikkels vanuit de omgeving worden waargenomen/geselecteerd, georganiseerd en geïnterpreteerd wat ervoor zorgt dat er een zinvol en betekenisvol beeld van de werkelijkheid ontstaat. Dat houdt in dat er volgens de perceptie geen echte werkelijkheid bestaat, iedereen heeft een andere mening en kijkt anders naar de situatie, wat ook is gebleken uit het onderzoek.

Agressie is gedefinieerd als 'gedrag dat bedoeld is om anderen te kwetsen'. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen instrumentele agressie en emotionele agressie. Instrumentele agressie is een middel om een doel te bereiken. De emotionele agressie is dikwijls impulsief [en in het vuur van de situatie] en veroorzaakt schade om de schade zelf.

---

<sup>1</sup> [http://nl.wikipedia.org/wiki/Sociale\\_veiligheid](http://nl.wikipedia.org/wiki/Sociale_veiligheid)

Naast instrumentele agressie is er ook frustratieagressie. Deze vorm van agressie kenmerkt zich door snel en onverwacht oplopende emoties en minder controle over het eigen gedrag, en ontstaat meestal door frustratie over dienstverlening of procedures of doordat iemand reëel of denkbeeldig geblokkeerd wordt in de door hem/haar gewenste weg. Vaak is deze vorm van agressie niet persoonlijk, echter wel in reactie op de medewerker. Het kleinste [verkeerde] woord kan ervoor zorgen dat er een escalatie plaatsvindt.

Een derde vorm van agressie is vanwege psychopathologie. Kenmerken daarvan zijn dat er een grote onbekendheid is van de psychische conditie van de agressor, er kan sprake zijn van een psychose [dat betekent dat een cliënt een andere werkelijkheid ervaart] en het gedrag is moeilijk te beïnvloeden. Er zijn echter wijzen waarop een medewerker om kan gaan met deze vorm van agressie. Een voorbeeld daarvan is volgens Van Bekkum en Gouw (2007) geduldig blijven, afstand bewaren, niet toegeven aan de eisen van de cliënt en kort, snel en duidelijk aangeven wat de consequenties zijn van het gedrag. Deze vorm van agressie is net als agressie op basis van middelengebruik onvoorspelbaar en oninvoelbaar.

Zelfs Maslow (1943)<sup>2</sup> beschrijft veiligheid en zekerheid in zijn piramide, die de behoeften van een mens [professional] weergeeft om zelfontplooiing mogelijk te maken. De basisbehoefte van de mens [professional] zijn lichamelijke behoeften. Daarna is er behoefte aan veiligheid en zekerheid. Een niveau hoger is er behoefte aan sociaal contact en daar bovenop is behoefte aan waardering en erkenning. Als aan al deze behoeften is voldaan kan een mens [professional] zichzelf volledig ontplooien. Binnen het sociaal constructivisme geven mensen zelf betekenis aan hun omgeving en spelen sociale processen hierbij een grote rol. Een [subjectief] veilige omgeving is maakbaar volgens deze theorie.

Sociale veiligheid is de optelsom van objectieve en subjectieve veiligheid. Objectieve veiligheid is meetbaar en bijvoorbeeld aan te duiden met feitelijkheden zoals het aantal meldingen van agressie [onveiligheid]. Het is echter moeilijk om de werkelijke objectiviteit vast te stellen vanwege de perceptie van de professional die van invloed is op onveiligheid. Die perceptie kan gerekend worden tot subjectieve veiligheid. Dat is namelijk vooral gericht op de beleving van onveiligheid en is afhankelijk van persoonlijkheid, karakter en hoe waarnemingen worden geïnterpreteerd. Een treffende theorie van Thomas (1928) stelt dat: "als mensen situaties als werkelijk definiëren, zullen die situaties gevolgen hebben".

Het creëren van een veilige werkomgeving kan gerealiseerd worden door een aantal voorwaarden samen te brengen. Een veilige werkomgeving is een omgeving die veilig is én veilig wordt ervaren. Daarbij is ook het sociale klimaat van groot belang. In dat klimaat is het noodzakelijk de identiteit van de organisatie, individuen en functies in kaart te brengen. Deze worden allen afgeleid uit de cultuur van de medewerkers ["zo doen wij dat"].

Als er agressie plaatsvindt is dit veelal tussen de medewerker en de klant en betreft dat vaak agressie die voortkomt uit frustratie [frustratieagressie]. Enkele oorzaken voor deze vorm van agressie van klant naar medewerker is volgens Van Bekkum en Gouw (2007) vanwege toenemende assertiviteit. Die wordt volgens de schrijvers vaak voorbijgegaan en de nadruk ligt dan op het opkomen voor de eigen belangen. Uit een onderzoek van Middelhoven en Driessen (2001) blijkt dat treinconducteurs en politieagenten het meest te maken hebben met deze vorm van agressie.

### PSYCHOSOCIALE ARBEIDSBELASTING [PSA]

Dit subhoofdstuk is ook betiteld als psychosociale arbeidsbelasting, een onderwerp dat verband houdt met sociale veiligheid. PSA verhoogt de belasting op de medewerker naar aanleiding van incidenten op het gebied van agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten, discriminatie en arbeidsconflicten. Deze arbeidsbelasting is opgenomen in de arbowet en de eerste drie factoren worden zelfs expliciet genoemd in die wet. Het verschil met sociale veiligheid is dat incidenten die vallen onder psychosociale arbeidsbelasting van binnenuit komen. Bijvoorbeeld een incident met een collega of leidinggevende. Incidenten die [mede] veroorzaakt worden via cliënten of het sociale netwerk vallen onder de term 'sociale veiligheid'.

---

<sup>2</sup> [http://nl.wikipedia.org/wiki/Piramide\\_van\\_Maslow](http://nl.wikipedia.org/wiki/Piramide_van_Maslow)

Als een situatie sociaal onveilig is kan dit ook te maken hebben met het gebrek aan hygiëne. Uit het veldonderzoek blijkt ook dat dit een aantal keer voorkomt. Dit is tevens een voorbeeld van PSA. Het is echter de vraag in hoeverre hier iets aan gedaan kan worden. De medewerkers werken ambuland, dat wil zeggen dat zij bij cliënten thuis komen.

### RELATIE VEILIGHEID MET OMGEVING

Er bestaat een relatie tussen veiligheid met de omgeving, daarmee wordt vooral de werkomgeving bedoeld. Dit is in de praktijk van de respondenten moeilijk te creëren vanwege het karakter van de werkzaamheden en de omgeving waarin zij werkzaam zijn. Over de ruimte indeling op werkplekken schrijft Habraken (2004) "goede grenzen geven de mogelijkheid de omgeving te kunnen 'begrijpen', en daarmee een gevoel van controle en veiligheid. 'Good fences make good neighbours'. Een wereld zonder grenzen is niemandsland zonder cohesie".

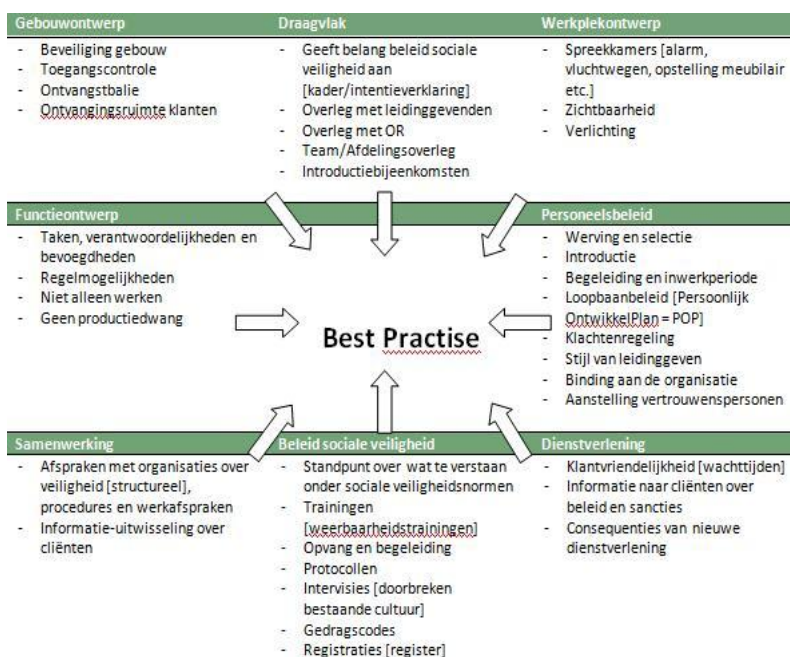
Volgens De Groot en Van de Weeren (2005) hebben de volgende aspecten invloed op de persoonlijke veiligheidsbeleving in en om de omgeving:

- Aanwezige mensen
- Overzichtelijkheid van de situatie
- Toezicht [formeel, informeel en technisch]
- Vluchtroutes en uitwegen
- Staat van onderhoud.

Maatregelen om veiligheidsbeleving in het gebouw te vergoten zijn het plaatsen van deuren en glas, alarmknoppen, camera's, toegangspoorten, aanschaffen speciale kleding en kleurgebruik.

### IN KAART BRENGEN VAN SOCIALE VEILIGHEID

De wet verplicht werkgevers maatregelen te nemen met betrekking tot de veiligheid en gezondheid [PSA] van de medewerkers. Dit gebeurt standaard aan de hand van een Risico Inventarisatie en Evaluatie [RI&E], echter op het gebied van sociale veiligheid is dat systeem gebrekkig. Om sociale veiligheid beter in kaart te kunnen brengen zijn er twee systemen. Het technische en het sociale systeem. Het eerste systeem richt zich vooral op de 'harde' kant van de organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan het gebouwontwerp, het personeelsbeleid en het beleid sociale veiligheid. Het tweede systeem [sociale systeem] richt zich op de 'zachte' kant van de organisatie. Bijvoorbeeld de cultuur, het draagvlak voor veiligheid en de samenwerkingsverbanden. Deze twee systemen zijn met elkaar verbonden en kunnen niet los van elkaar worden gezien.



FIGUUR 1: BEST PRACTISE MODEL (TNO ARBEID, 2002)

Een combinatie van de twee systemen kan gevonden worden in het model van TNO arbeid, namelijk het 'Best Practise model'. Dit model [weergegeven in figuur 1] geeft acht onderwerpen aan waarop een organisatie dient te focussen als de veiligheid van [en in] de organisatie beschreven moet worden. Onder deze onderwerpen staan een aantal punten die minimaal beschreven moeten worden. De theorie gaat ervan uit dat als er minimaal iets [lees: aandacht] geschreven wordt over deze punten, de organisatie de veiligheid juist en praktisch in kaart heeft gebracht. Daarna moeten deze punten met elkaar verbonden worden. De acht onderdelen zijn: gebouwontwerp, draagvlak, werkplekontwerp, functieontwerp, personeelsbeleid, samenwerking, beleid sociale veiligheid en dienstverlening. Een grotere versie van dit model is weergegeven in Bijlage 9 [Best Practise Model].

### 2.1.2. INDICEREN VAN CLIËNTEN

De indicatie van een cliënt wordt vastgesteld aan de hand van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten [AWBZ]. Deze wet stelt een aantal voorwaarden aan personen die in aanmerking willen komen, waaronder in artikel 6; het Besluit zorgaanspraken AWBZ. In dat artikel wordt beschreven of de verzekerde voor de AWBZ een matige of zware beperking heeft op het gebied van sociale redzaamheid, psychisch functioneren of die verzekerden die matig of zwaar probleemgedrag vertonen. Het tweede en derde lid van dit artikel schrijven over de bedoeling van de te verrichten activiteiten. Deze moeten gericht zijn op bevordering, behoud of compensatie van de zelfredzaamheid. Het derde lid schrijft waaruit deze activiteiten bestaan, namelijk het ondersteunen of oefenen met vaardigheden of handeling, het ondersteunen bij of oefenen met het aanbrengen van structuur of het voeren van regie of het overnemen van toezicht op de verzekerde.

In artikel 10 van de AWBZ staat het volgende: "Indien de verzekerde zorg als bedoeld in artikel 6 gedurende een dagdeel in een instelling ontvangt, omvat de zorg tevens vervoer naar en van de instelling, indien daarvoor een medische noodzaak bestaat".

Om uiteindelijk begeleiding te kunnen ontvangen moeten een aantal aspecten afgewogen worden. Zo dient er bijvoorbeeld een grondslag te zijn voor de begeleiding waarvoor een aantal indicatoren zijn opgesteld. Een voorbeeld daarvan is sociale redzaamheid. Deze factoren worden gewogen in drie categorieën; licht, matig en zwaar. Hierna wordt gekeken naar de zorgsituatie van de verzekerde. De volgende stap is het afwegen of er bestaande adequate of nieuwe oplossingen zijn met behulp van een behandeling.

Hierna wordt er gekeken of anderen niet kunnen zorgen voor de verzekerde. Als het gebruikelijk is dat partners, ouders, inwonende kinderen of andere huisgenoten elkaar bepaalde zorg bieden is de verzekerde niet aangewezen op AWBZ zorg. Bij deze stap wordt ook gekeken naar mantelzorg.

Daarna wordt de omvang bepaald van de begeleiding. Dit wordt gedaan aan de hand van een klasse indeling, die wordt als volgt bepaald:

klasse 1:	0 – 1,9	uur per week
klasse 2:	2 – 3,9	uur per week
klasse 3:	4 – 6,9	uur per week
klasse 4:	7 – 9,9	uur per week
klasse 5:	10 – 12,9	uur per week
klasse 6:	13 – 15,9	uur per week
klasse 7:	16 – 19,9	uur per week
klasse 8:	20 – 24,9	uur per week

Een indicatie is maximaal vijf jaar geldig en wordt vastgesteld met inachtneming van:

- de beperkingen van de verzekerde en de veranderingen die zich daarin kunnen voordoen;
- de woonomstandigheden en de samenstelling van het huishouden van de verzekerde en veranderingen die zich daarin kunnen voordoen;
- het bereiken van een leeftijd van de verzekerde die van invloed kan zijn op de aanspraak.

### 2.1.3. JURIDISCH KADER

Een belangrijke bron voor wettelijke eisen is natuurlijk de CAO voor de Gehandicaptenzorg. Hoewel er weinig beschreven is omtrent sociale (en subjectieve) veiligheid zijn de volgende artikelen van belang bij het onderzoek. Een belangrijk deel daarvan in artikel 10.4. [Zie eerste kader] waarin is beschreven hoe er moet worden omgegaan met traumatische ervaringen en rouw.

In artikel 11.1 van de CAO van de Gehandicaptenzorg worden de maatregelen beschreven in het kader van arbeid en gezondheid. Vooral lid 2 is van toepassing bij sociale veiligheid [Tweede kader].

In het derde en vierde lid van artikel 11.1 wordt beschreven welke mogelijkheden er zijn voor een organisatie op basis van de resultaten van de RI&E. Bijvoorbeeld een werkdrukmeter, de tilthermometer of een plan van aanpak inzake agressie en emotionele belasting ingevoerd in een bepaalde organisatie-eenheid. In het vierde lid staat dat de resultaten van de RI&E en eventueel noodzakelijke invoering van de genoemde instrumenten in lid 3 worden in het werkoverleg bekendgemaakt en besproken.

Volgens artikel 11.2. moet dat plan van aanpak minimaal de volgende aspecten bevatten:

- De inrichting van de preventie en of arbo-organisatie waaronder de taakomschrijving van de preventiemedewerker(s), de keuze voor een eventuele arbodienst en/of de inhoud van contracten met andere arbodienstverleners;
- Activiteiten in het kader van werkdrukbestrijding en preventie van fysieke en psychische belasting op basis van sectorspecifieke onderzoeken en ontwikkelde instrumenten;
- Aanpak van onveiligheid, agressie en seksuele intimidatie;
- Invoering van een arbomanagementsysteem.

In artikel drie lid één van de Arbowet is beschreven dat de werkgever zorgt voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemers inzake alle met de arbeid verbonden aspecten. Daarnaast voert deze een beleid dat is gericht op zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden. Het tweede lid van artikel drie leert men dat de werkgever een arbeidsomstandighedenbeleid dient te voeren dat gericht is op het voorkomen, en indien dat niet mogelijk is beperken, van PSA. Onder PSA verstaat de wet: 'de factoren seksuele intimidatie, agressie en geweld en werkdruk in de arbeidssituatie die stress teweeg kan brengen'. Onder stress wordt door de wetgeving verstaan 'een toestand die als negatief ervan lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft'.

Volgens Van Bekkum en Gouw (2007) verplicht de Arbowet werkgever een samenhangend beleid te ontwikkelen met betrekking tot de veiligheid en gezondheid van hun personeel. Tevens geeft de wet aanwijzingen hoe de werkgever deze verplichtingen moet uitvoeren. Dat houdt in dat de wet de werkgever verplicht om eerdergenoemde factoren als seksuele intimidatie en agressie middels een specifiek beleid te voorkomen en beschermen.

#### 1. Artikel 10:4 Regeling traumatische ervaringen en rouw.

De werkgever draagt zorg voor een adequate opvang van werknemers die een traumatische ervaring hebben gehad die verband houdt met de uitoefening van de functie en/of bij een overlijden van een cliënt of in de persoonlijk levenssfeer van de werknemer. De werkgever stelt daarvoor een regeling met instemming van de ondernemingsraad vast.

2.  
De werkgever en de ondernemingsraad spannen zich in een actief preventiebeleid te voeren om het risico op psychische en fysieke belasting en werkdruk terug te dringen. Hiertoe wordt een arbomanagementsysteem ingericht en een plan van aanpak opgesteld gericht op het terugdringen van de arbeidsrisico's zoals deze uit de RI&E en eventueel aanvullende diagnose-instrumenten naar voren komen.

Daarnaast is de organisatie volgens de wet verplicht een Risico Inventarisatie en Evaluatie [RI&E] te laten plaatsvinden of daarvoor zorg te dragen. Dit betreft ook eventuele risico's omtrent agressie en geweld, seksuele intimidatie, pesten en overige risico's van PSA. Het is voor de organisatie verplicht om per 25 medewerkers één preventiemedewerker in dienst te hebben. De preventiemedewerker heeft een drietal wettelijke taken zoals het [mede] uitvoeren van de RI&E, het adviseren van de ondernemer en de ondernemingsraad [of personeelsvertegenwoordiging] en het uitvoeren van preventietaken die voortkomen uit het Plan van Aanpak.

Mochten medewerkers arbeidsongeschikt raken vanwege incidenten op het gebied van PSA vallen zij onder de Wet Verbetering Poortwachter [WVP]. Deze wet is actief sinds 1 april 2002 en per 1 januari 2004 gewijzigd naar de huidige vorm. In deze wet zijn verplichtingen tussen de medewerker en werkgever vastgelegd. Beide zijn namelijk verantwoordelijk voor de reïntegratie in het arbeidsproces van de uitgevallen medewerker.

## 2.2. BELEID

De organisatie heeft een aantal beleidsnotities die gekoppeld zijn aan een procedure. Er is geen specifieke beleidsnotitie omtrent onveiligheid. Er zijn echter een aantal beleidsdocumenten gevonden die hiermee nauw verband houden. Het blijkt dat er altijd een viertal functionarissen betrokken zijn bij het schrijven, aandachtsfunctionarissen kwaliteitsmanagement, de proces en inhoudelijk verantwoordelijke. De beleidnotities zijn allen gekoppeld aan een HKZ code. Dit staat voor Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector, deze stichting geeft een bepaald kwaliteitscertificaat af. Met het HKZ certificaat laat de organisatie zien dat intern de zaken goed op orde zijn, de cliënt voorop staat en dat de organisatie werkt aan verbeteringen van het aanbod. Daarnaast voldoet het systeem aan internationale ISO:9001 normen<sup>3</sup>. De organisatie is HKZ gecertificeerd.

### OVERKOEPELEND ARBOBELEID

Het doel [resultaat] van het arbobeleid is iedere medewerker van Dichterbij een gezonde en veilige werkplek geven. Daarnaast moet Dichterbij voldoen aan de huidige ARBO-wetgeving en wil men komen tot gemotiveerde en vitale medewerkers. Dit beleid wordt uitgevoerd door alle medewerkers en bestaat uit een vijftap procedurele stappen. De auteur van dit beleid is mevrouw Bongers, de procesverantwoordelijke is de heer Verbraak, aandachtsfunctionaris in het kader van het kwaliteitmanagementsysteem is de heer Hubers. Inhoudelijk is mevrouw Geurtsen verantwoordelijk. De procedure van het arbobeleid is te vinden in bijlage 6 [Procedure ARBO-beleid].

De organisatie is uitgesplitst in verschillende regio's. Dat betekent dat er op strategisch niveau kaders zijn gesteld voor het beleid. Deze kaders worden door de Arbo-adviseur gecoördineerd naar de regio's die verder gaan met de invulling van deze kaders. Het is dus mogelijk dat er afwijkingen zijn in beleid op regionaal niveau. Zoals ook in de procedure is beschreven zijn er per regio aandachtspunten. Een aantal voorbeelden daarvan zijn:

- Actief begeleiden van zieke medewerkers
- In kaart brengen van risico's waaraan medewerkers zijn blootgesteld tijdens het uitvoeren van hun dagelijkse werkzaamheden
- Fysieke overbelasting van medewerkers wordt voorkomen
- Incidenten worden gemeld, geregistreerd, geanalyseerd en er wordt actie ondernomen.

Dat laatste onderdeel is van wezenlijk belang bij het onderwerp sociale veiligheid en zal in het volgende hoofdstuk worden beschreven.

---

<sup>3</sup> <http://www.hkz.nl/content/view/18/46/>

## REGIONAAL ARBOBELEID

Iedere regio stelt het eigen arbobeleid op vanuit de centraal gestelde kaders en legt dit voor aan de regionale OR voor akkoord. Het beleid beschrijft arbeidsomstandigheden die gelden in de regio waarin de werkzaamheden worden uitgevoerd. Hierbij kan gedacht worden aan een Risico Inventarisatie en Evaluatie [RI&E], de beschrijving van de arbocommissie, het veiligheidsplan en de bedrijfshulpverlener.

Het regionale arbobeleid is de verantwoordelijkheid van de directeur en hij wordt hierbij ondersteund door de preventiemedewerker. Het is tevens mogelijk om ondersteund te worden door de P&O-adviseur, de beleidsmedewerker van de regio, de arbo-adviseur en de unitmanager.

## MELDING INCIDENTEN MEDEWERKERS [MIM]

Het doel van deze procedure is inzicht krijgen in de incidenten die zich voordoen, trends te signaleren en waar mogelijk beleid te ontwikkelen om in de toekomst soortgelijke incidenten te voorkomen. De procedure bestaat uit 14 stappen waarbij ook een verantwoordelijke wordt aangewezen. Naast deze verantwoordelijke is in de kolom daarnaast weergegeven waar extra informatie te vinden is. Deze gegevens zijn allemaal te vinden op het intranet van de organisatie onder kwaliteitsmanagement.

De MIM procedure wordt uitgevoerd door alle medewerkers van de organisatie. Daarnaast zijn er een viertal functionarissen, zoals de procesverantwoordelijke, auteur, aandachtsfunctionaris kwaliteitsmanagement en de inhoudelijk verantwoordelijke. De procedure rondom MIM's is niet opgenomen in de bijlage. Dit heeft in eerste instantie, zo blijkt uit het literatuuronderzoek, geen directe aanleiding. Mocht het blijken dat de resultaten uit het veldonderzoek aangeven dat er behoefte is aan een verbeterde MIM procedure zal deze worden opgenomen als bijlage.



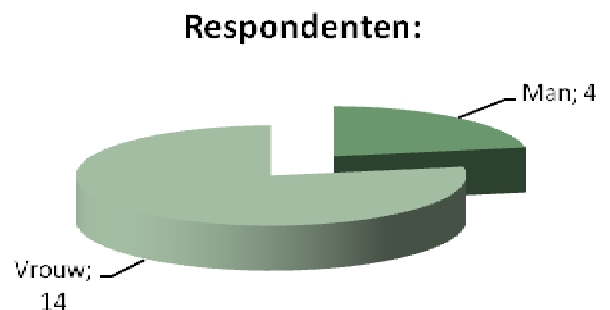
### 3. RESULTATEN

Dit hoofdstuk beschrijft resultaten uit het veldonderzoek, dat zijn zowel kwantitatieve en kwalitatieve gegevens die zijn waargenomen naar aanleiding van de gehouden interviews. De kwalitatieve gegevens zijn op basis van Bijlage 2 [Kwalitatieve analyse], de kwantitatieve gegevens op basis van Bijlage 3 [Kwantitatief overzicht].

Er zijn 18 interviews gehouden met ambulante begeleiders die aselect zijn geselecteerd. De interviews vonden plaats in Molenhoek. Uit deze interviews is informatie verzameld die inzicht geeft in de standpunten van ambulante begeleiders omtrent veiligheid. Daarnaast geven deze interviews weer hoe het werkproces van ambulante begeleiders globaal eruit ziet. Daarnaast zijn er meerdere onderwerpen aan bod gekomen. Welke dat zijn is opgenomen in Bijlage 1 [Topiclijst interviews]. Enkele voorbeelden van topics zijn de achtergrond van de medewerker, sociale veiligheid en meldingen. Om de interviews later te analyseren is een universele vraagstelling noodzakelijk. De onderwerpen die aan bod zijn gekomen worden aan de hand van die topiclijst geanalyseerd en weergegeven in Bijlage 2 [Kwalitatieve analyse]. Tevens is er een overzicht gemaakt in Microsoft Excel. Dit overzicht is ten behoeve van de kwantitatieve gegevens. Het overzicht is te vinden in Bijlage 3 [Kwantitatief overzicht].

#### RESPONDENTEN

Er zijn 14 vrouwen en 4 mannen geïnterviewd. Ter vergelijking, bij de units waarin onderzoek is gedaan zijn in totaal 36 personen werkzaam waarvan 26 vrouwen en 10 mannen. De verdeling tussen de mannelijk en vrouwelijke respondenten is schematisch weergegeven in grafiek 1. Er zijn dus relatief meer vrouwen geïnterviewd als dit in verhouding wordt gezet met de onderzoeksgroep. Dit levert geen problemen op voor de resultaten en geeft geen vertekend beeld. De gehele doelgroep bestaat immers uit meer vrouwen dan mannen.

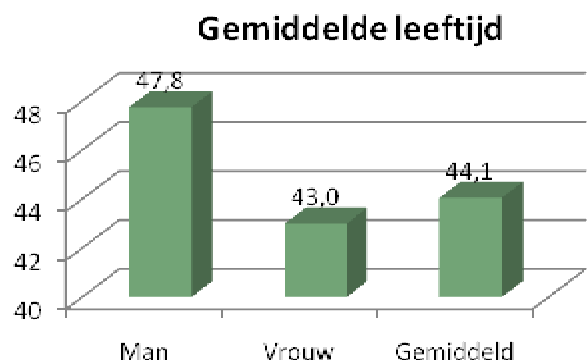


GRAFIEK 1: VERDELING MANNEN EN VROUWEN

Alle respondenten hebben een gemiddelde leeftijd van 44,1 jaar. Uit het onderzoek blijkt dat de vrouwen gemiddeld jonger zijn dan de mannen. Dit is weergegeven in grafiek 2. De jongste man is 45 jaar en de oudste man is 51 jaar oud; gemiddeld zijn de mannelijke respondenten 47,8 jaar oud. Bij de vrouwen is dat anders, de jongste vrouw is 29 jaar terwijl de oudste vrouw die geïnterviewd is 59 jaar is. Gemiddeld zijn zij 43,0 jaar oud.

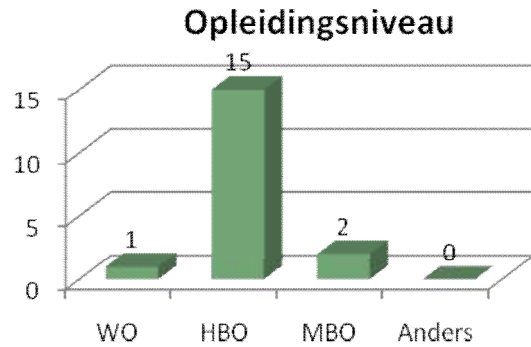
Het bovenstaande is schematisch weergegeven in grafiek 2. Omdat er meer vrouwen zijn geïnterviewd valt de gemiddelde leeftijd lager uit. De mannelijke respondenten hebben namelijk minder invloed op het totale cijfer.

In de twee onderzochte units is de gemiddelde leeftijd 41,5 jaar. De respondenten zijn gemiddeld ouder dan de gemiddelde onderzoeksgroep. Daarbij is opvallend dat de leeftijd van de totale onderzoeksgroep van het ATN gemiddeld 37 jaar is. Bij het andere team [BZW] zijn de medewerkers gemiddeld 46 jaar oud.



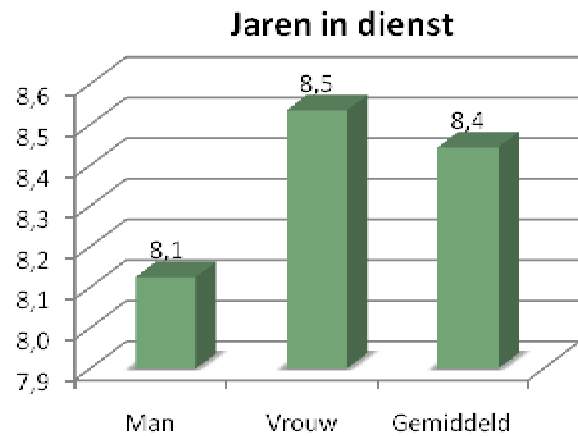
GRAFIEK 2: GEMIDDELDE LEEFTIJD RESPONDENTEN

Het opleidingsniveau van de respondenten is gemiddeld een HBO-niveau. Uit het onderzoek blijkt dat van de 18 respondenten, 15 geïnterviewden dit niveau hebben. De drie andere respondenten zijn twee MBO geschoolde medewerkers en één die een wetenschappelijke opleiding heeft afgerond. De functiebeschrijving voor ambulante begeleiders stelt dat een MBO opleiding voldoende is om de taken adequaat uit te voeren. De functiebeschrijving is toegevoegd aan dit rapport als Bijlage 4 [Functiebeschrijving Ambulant Begeleiders]. In grafiek 3 zijn de waargenomen opleidingsniveaus weergegeven.



GRAFIEK 3: OPLEIDINGSNIVEAU RESPONDENTEN

In grafiek 4 zijn de resultaten weergegeven van het aantal dienstjaren van de respondenten. Zij zijn gemiddeld 8,4 jaar werkzaam bij Dichterbij. De vrouwelijke respondenten zijn langer dan gemiddeld in dienst, namelijk 8,5 jaar. De mannelijke respondenten zijn gemiddeld korter werkzaam bij de organisatie, namelijk 8,1 jaar.

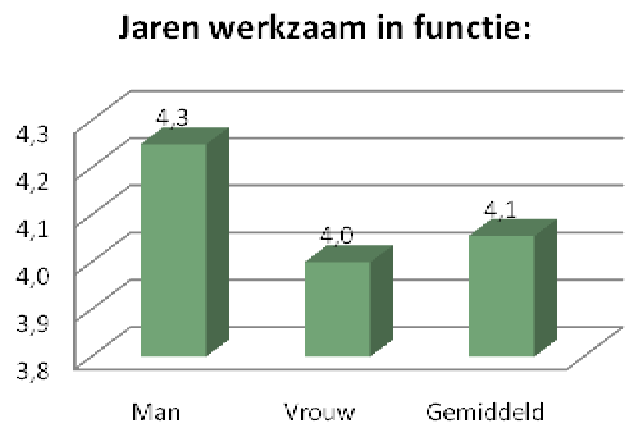


GRAFIEK 4: JAREN IN DIENST BIJ ORGANISATIE

Er zijn bij beide categorieën enkele uitschieters waargenomen. Bij de vrouwelijke respondenten zijn een drietal medewerkers langer dan 15 jaar in dienst, maar zijn er ook vier medewerkers die korter dan vijf jaar in dienst zijn. Bij de mannelijke respondenten is één uitschieter genoteerd. Die medewerker werkt 20 jaar bij de organisatie. De overige mannen werken allen korter dan 6 jaar bij de opdrachtgever.

Om concreet en volledig te zijn, de mannelijke respondenten zijn gemiddeld bijna vier maanden korter in dienst dan de vrouwelijke respondenten. Uit een overzicht blijkt dat zij gemiddeld bijna 6 jaar [5,75 jaar] in dienst zijn. Dit is dus relatief korter dan de respondenten aangeven.

In grafiek 5 is schematisch weergegeven hoeveel jaren de respondenten werkzaam zijn bij de organisatie. Er is ook onderzoek gedaan naar de jaren werkzaam in de functie van ambulante begeleider. De mannelijke respondenten zijn gemiddeld langer werkzaam in de functie dan de vrouwelijke respondenten. Zij geven aan gemiddeld 4 jaar werkzaam te zijn als ambulante begeleider, terwijl de mannen bijna 4,3 jaar werkzaam zijn in diezelfde functie. Het gemiddelde aantal jaar werkzaam als ambulante begeleider in de regio het Rijk van Nijmegen is 4,1 jaar.



GRAFIEK 5: JAREN WERKZAAM IN FUNCTIE

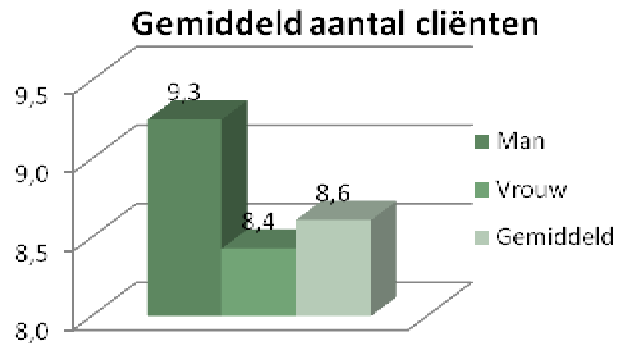
Het gemiddelde van de gehele onderzoeksgroep kan niet worden weergegeven. In het registratiesysteem worden namelijk eventuele functiewijzingen [c.q. overplaatsingen] niet geregistreerd.

De beide teams zijn recentelijk gestart. Uit overleg met de opdrachtgever blijkt dat beide teams ongeveer vier jaar operationeel zijn in de huidige vorm. Dit heeft invloed op de waarneming van het aantal dienst- en functiejaren.

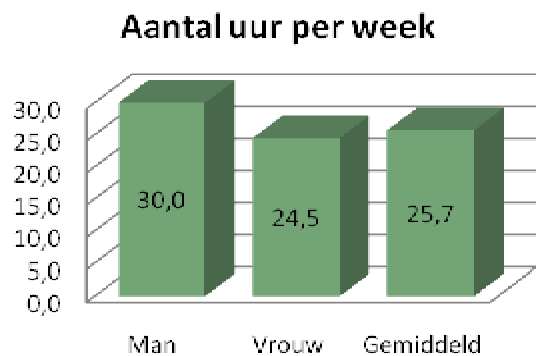
De respondenten begeleiden in totaal 155 cliënten. De vier mannelijke respondenten begeleiden er in totaal 37, de 14 vrouwelijke respondenten 118. De mannelijke respondenten begeleiden gemiddeld 9,3 cliënten en de vrouwelijke respondenten begeleiden gemiddeld 8,4 cliënten. Het gemiddelde aantal cliënten is 8,6 per respondent. Dit is schematisch weergegeven in grafiek 6.

Er zijn respondenten die 10 of meer cliënten begeleiden [in totaal zijn dat 8 respondenten] maar er zijn ook respondenten die minder dan vijf cliënten begeleiden. Er kan geen uitspraak gedaan worden over de totale onderzoeksgroep en hoeveel cliënten zij begeleiden. Er zijn namelijk cliënten die in een klasse vallen waarbij de begeleiding plaatsvindt door meerdere begeleiders. In totaal worden 190 cliënten begeleid door 36 begeleiders.

Uit de interviews blijkt dat de respondenten gemiddeld 25,7 uur per week werken. De mannelijke respondenten werken langer per week, gemiddeld 30 uur. Per week werken de vrouwelijke respondenten gemiddeld 24,5 uur. Het aantal uren per week dat de respondenten werkzaam zijn is weergegeven in grafiek 7. De werkweek van de onderzoeksgroep is gemiddeld 26 uur, waarbij de mannelijke respondenten gemiddeld 27,5 uur werken en de vrouwelijke respondenten 24,5 uur.



GRAFIEK 6: GEMIDDELD AANTAL CLIËNTEN



GRAFIEK 7: AANTAL UREN PER WEEK

Om een eenduidige vergelijking te maken is het aantal cliënten per FTE [fulltime equivalent] berekend. Voor de mannelijke respondenten is dat 3,33 FTE [4 mannen a 30 uur delen door 36 uur fulltime dienstverband]. In die tijd begeleiden zij 37 cliënten. Per FTE zijn dat 11,1 cliënten.

De vrouwelijke respondenten begeleiden in gemiddeld 24,5 uur 118 cliënten. Dit komt neer op 9,52 FTE [14 keer 24,5 uur gedeeld door 36 uur fulltime dienstverband]. Per FTE begeleiden de vrouwelijke respondenten 12,4 cliënten.

Uit de kwantitatieve gegevens is duidelijk geworden hoeveel cliënten de respondenten begeleiden. Alleen wat die begeleiding daadwerkelijk inhoudt is niet beschreven. Alle respondenten geven aan dat zij variërende werkzaamheden uitvoeren, maar altijd bestaan uit het ondersteunen van een cliënt. Dit zijn taken als het behandelen van post, gesprekken voeren met andere betrokken instanties, financiële zaken behandelen en ondersteuning bieden bij het onderhouden van een netwerk. De respondenten werken solistisch en zij maken de afspraken met de cliënt zelfstandig. Het opstellen van een werkrooster gebeurt tevens zelfstandig. Opvallend is wel dat er een drietal respondenten is die aangeven vooral te ondersteunen bij opvoedingsproblematiek. De cliënten van die respondenten bestaan vooral uit gezinnen.

De respondenten van het ATN werken gemiddeld langer dan de respondenten die werkzaam zijn bij team BZW. Gemiddeld werken de ATN respondenten 32 uur per week, tegenover 28 uur per week bij team BZW. Echter begeleiden de respondenten van team BZW [8,7] gemiddeld meer cliënten dan respondenten van team ATN [8,3].

Er zijn verder geen grote verschillen waargenomen op het gebied van bijvoorbeeld gemiddelde leeftijd en opleidingsniveau van de respondenten. Daarnaast beschrijven zij allen een vergelijkbaar werkproces.

## CLIËNTEN

In welke klassen vallen de cliënten die begeleidt worden door de onderzoeksgroep? Dat is weergegeven in grafiek 8. Wat direct opvalt is het opzienbare verschil in grootte van de eerste twee klassen. Van de 190 cliënten die begeleidt worden vallen er 140 in de eerste twee categorieën. Daarnaast is er nog een verschil, dat wil zeggen het aantal cliënten. Het ATN begeleidt 53 cliënten, dat is bijna 28% van het totaal. Dat houdt in dat team BZW de rest begeleidt, te weten 137 cliënten.

Maar wat houden deze klassen nou eigenlijk in en wat betekent dit voor de dienstverlening? Dit is ook weergegeven in hoofdstuk 2[Achtergrondinformatie].

Globaal houdt de indeling in wat de zwaarte is van de zorgvraag en hoeveel uur daarvoor staat. Heeft de cliënt een complexe hulpvraag zal deze in een hogere klasse komen dan een cliënt met een minder complexe hulpvraag.

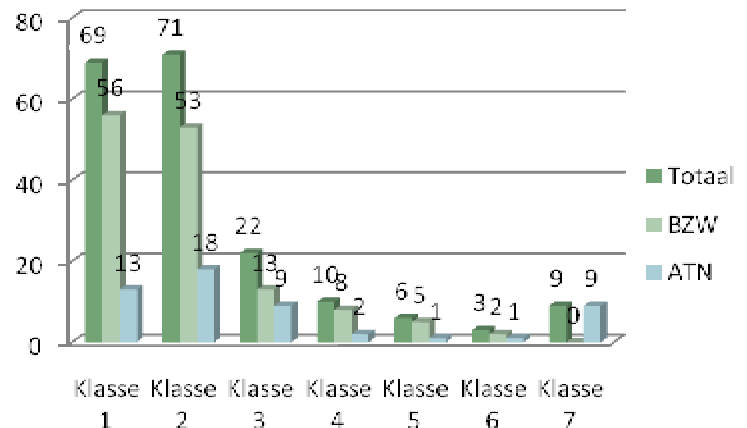
De cliëntgroep van de respondenten bestaat uit verstandelijke beperkte personen variërend in leeftijd. Hierbij kan gedacht worden aan jongvolwassenen [vanaf 17] tot en met ouderen [leeftijd 50 plus]. De cliënten wonen allen zelfstandig. Dit kan ook betekenen dat een cliënt een gezin heeft of een partner. Daarbij geven de respondenten aan dat cliënten naast de beperking mogelijk ook een bijkomende stoornis hebben. Enkele voorbeelden van stoornissen zijn op psychisch, psychologisch en verslavingsgebied. Dat is niet in alle gevallen van toepassing. Het is mogelijk dat het een psychiatrische, persoonlijkheids of psychische stoornis is, maar ook verslavingsproblemen kunnen hierbij horen. In sommige gevallen geven respondenten aan dat cliënten een combinatie van stoornissen hebben naast hun verstandelijke beperking. Tevens geven de respondenten aan dat er ook schuldenproblematiek speelt bij cliënten en dit confronterende situaties op kan leveren.

In grafiek 9 is de klassenindeling van de cliënten weergegeven, hieruit kan men opmaken dat team BZW meer cliënten begeleidt. Dit is te verklaren omdat er bij dit team een groter aantal medewerkers werkzaam zijn. Als er omgerekend wordt naar cliënten per FTE valt op dat het team BZW 7,9 cliënten begeleidt per FTE, het ATN begeleidt 9,8 cliënten per FTE.

Een kenmerkend verschil is dat er bij BZW overwegend cliënten worden begeleidt die ingedeeld zijn in de eerste twee klassen. Dit geldt tevens voor ATN, echter is 42% van de cliënten ingedeeld in klasse drie of hoger. Ter vergelijking, bij BZW is 20% ingedeeld in klasse drie of hoger.

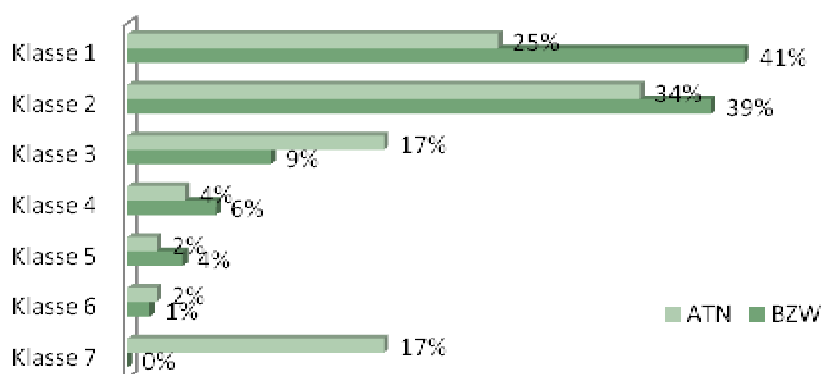
Dit is weergegeven in grafiek 9. Als deze gegevens gecombineerd worden met onveilige situaties ontstaat helemaal een ander beeld. Hierbij kan gedacht worden aan het aantal onveilige situaties en de meldingsfrequentie.

## Aantal cliënten in klasse doelgroep



GRAFIEK 8: KLASSE INDELING CLIËNTEN IN ONDERZOEKSGROEP

## Clënten per team en klasse



GRAFIEK 9: CLIËNTEN PER KLASSE PER TEAM IN ONDERZOEKSGROEP IN PROCENTEN VAN HET TOTAAL

## SOCIALE VEILIGHEID

Sociale veiligheid [‘de mate waarin de mens [of medewerker] zich veilig voelt én is’] is tweeledig. Het bestaat uit subjectieve sociale veiligheid (dat wordt bepaald door o.a. perceptie, persoonskenmerken en psychologische omstandigheden zoals geslacht en leeftijd). Het tweede onderdeel is objectieve veiligheid, wat meetbaar is.

Nu het inzichtelijk is wat de gemiddelde leeftijd is, hoeveel mannelijke en vrouwelijke respondenten er zijn en wat hun opleidingsniveau is, wordt er gekeken naar de onveilige situaties waarin zij terecht gekomen zijn. In totaal zijn dat er 43. Dit getal moet echter wel in perspectief gezet worden. Het is namelijk een waarneming, ofwel hun perceptie, van respondenten in hun tijd als ambulante begeleider in de onderzochte regio. In grafiek 9 is schematisch weergegeven in welke mate de respondenten in onveilige situaties terecht zijn gekomen.

De onveilige situaties die zijn waargenomen zijn op basis van het aantal functie jaren [jaren werkzaam als ambulante begeleider in de huidige regio].

De situaties die schematisch zijn weergegeven in grafiek 10 zijn beschreven als ‘de meest onveilige situatie voor de respondent’. Dit getal is dus het spreekwoordelijke topje van de ijsberg.

Opvallend is het grote verschil tussen mannen en vrouwen. Als dit in perspectief wordt gezet en er wordt gekeken naar de frequentie per FTE valt het volgende op. Per FTE komen de mannelijke respondenten 2,1 keer in aanraking met een onveilige situatie terwijl de vrouwelijke respondenten dit 3,8 keer meemaken. De gemiddelde frequentie van een onveilige situatie per FTE is 3,4 keer. Deze gegevens zijn schematisch weergegeven in grafiek 11.

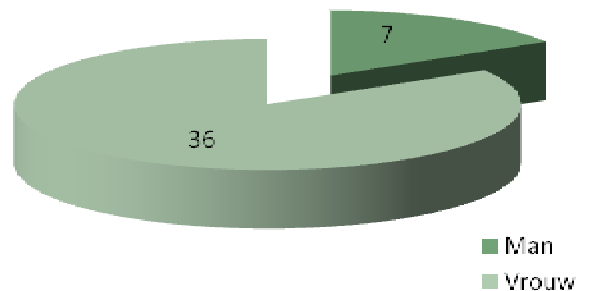
De vraag rijst of mannelijke respondenten daadwerkelijk in minder onveilige situaties terecht komen of vanuit hun perceptie minder onveiligheid ervaren. De cijfers die zijn weergegeven zijn op basis van subjectiviteit en dit kan per respondent verschillen.

Gemiddeld is de frequentie van onveilige situaties waarin de vrouwelijke respondenten terecht komen hoger. Zij geven aan dat zij in gemiddeld 4,0 dienstjaren in 2,6 onveilige situaties terecht zijn gekomen.

Eerder is in de grafieken 5,6 en 7 weergegeven hoe lang de respondenten werkzaam zijn in hun huidige functie, hoeveel cliënten zij begeleiden en hoeveel uur zij werken. Met de aanvullende informatie van grafiek 10 is nu duidelijk geworden dat in gemiddeld 4,1 functie jaren de respondenten in 2,4 onveilige situaties terecht zijn gekomen. De mannelijke respondenten komen gemiddeld in 4,3 functie jaren terecht in 1,8 onveilige situaties.

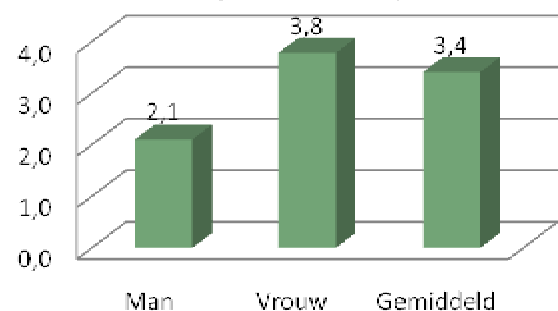
Cijfermatig lijkt het duidelijk, maar in welke situaties voelen de respondenten zich onveilig? En niet te vergeten, wat vindt de respondent eigenlijk van een onveilige situatie? De respondenten geven aan zich onveilig te voelen als hun grenzen worden overschreden. Een algemene term, één die weinig aangeeft over de werkelijke situatie waarin de respondenten terecht komen.

### Frequentie onveilige situatie



GRAFIEK 10: FREQUENTIE ONVEILIGE SITUATIES

### Onveilige situaties per FTE



GRAFIEK 11: ONVEILIGE SITUATIES PER FTE

Na doorvragen blijkt echter dat er wel degelijk specifieke situaties zijn waarin een respondent zich onveilig voelt. Die starten aanvankelijk met het verliezen van de controle over de situatie en escaleren tot onveiligheid ontstaat. De begeleiders zijn veelal geen aanleiding tot deze escalatie vanwege hun handelen, maar door bijvoorbeeld de reactie die zij kunnen oproepen bij de cliënt. Zoals eerder aangegeven is sociale veiligheid gedefinieerd als 'de mate waarin de mens [of medewerker] zich veilig voelt én is'. Aanvankelijk geven respondenten aan zich niet onveilig te voelen. Dit wordt veelal voorafgaand aan het interview aangegeven. Na deze definitie, het is al schematisch weergegeven in grafiek 10, worden toch meer onveilige situaties aangegeven dan verwacht.

Enkele situaties die als onveilig worden beschouwd zijn vechtpartijen tussen cliënten, maar vooral verbale en persoonlijke dreiging [schelden en dreigen met agressie] wordt als onveilig beschouwd. Een andere situatie die vaak voorkomt is seksueel overschrijdend gedrag. Respondenten geven aan dat dit overeenkomt met de stoornis van de cliënt, maar voelen zich daar onveilig bij. Een veelgehoorde vraag die vaak volgt na deze opmerkingen over onveiligheid is: 'moeten wij dit accepteren?'. Als de resultaten uit de kwalitatieve analyse [Bijlage 2 Kwalitatieve analyse] vergeleken worden geven respondenten het volgende aan over onveiligheid:

- 'Het hoort niet bij het werk'
- 'Onacceptabel'
- 'Agressie en dreiging komen voort uit onvermogen van de cliënt. Dit is niet te voorkomen, maar ook niet te accepteren'
- 'Ik voel me in onveilige situaties alleen'
- 'Het is te voorkomen, je moet goed luisteren naar je onderbuikgevoel'
- 'Onvoorstelbaar dat het voorkomt en geaccepteerd lijkt te worden.'
- 'Niet goed, maar hoort bij het werk.'
- 'Ik kan ermee omgaan.'

Het blijkt een misvatting dat alleen cliënten onveiligheid veroorzaken. Een groot gedeelte van de respondenten geeft aan dat onveiligheid [ook] gecreëerd kan worden door personen in het netwerk van de cliënt. Tijdens situaties waarin het netwerk betrokken is, is een verhoogd risico op fysiek geweld en gaan altijd gepaard met een grote dosis verbaal geweld. Dit is ook teruggekomen als de respondenten vertelden over de specifieke situaties waarin zij zich onveilig voelden.

Respondenten komen in onveilige situaties, het is inzichtelijk wat zij beschouwen als onveilig en wat hun mening is over deze situaties. In grafiek 10 en 11 is aangegeven in welke frequentie deze situaties voorkomen en het is duidelijk wat de respondenten vinden van onveiligheid. Zoals hierboven beschreven is het mogelijk dat onveilige situaties worden veroorzaakt door het netwerk van de cliënt. Een persoon in het netwerk van de cliënt is volgens de respondenten in een aantal gevallen betrokken bij een onveilige situatie. Een voorbeeld van onveiligheid die is veroorzaakt door een persoon in het netwerk van de cliënt is weergegeven in het kader op de volgende pagina.

Om inzichtelijk te krijgen in welke situaties respondenten zoal terechtkomen is hen gevraagd naar de meest onveilige situatie die zij hebben ervaren. Daarbij is sociale veiligheid, zoals eerder al aangegeven, gedefinieerd als 'de mate waarin de mens [de medewerker] zich veilig voelt én veilig is'. Deze definitie wordt gekoppeld aan de handelswijze van de respondent. Met andere woorden, in welke situatie voelde de respondent zich onveilig en hoe handelde hij/zij daarin. Er zijn verschillen gevonden tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten.

Een voorbeeld van een onveilige situatie die is veroorzaakt door een persoon uit het netwerk van de cliënt is in het kader beschreven.

Een andere onveilige situatie die direct door een cliënt werd veroorzaakt is er een waarbij de kinderen van de cliënt uit huis werden geplaatst door bureau Jeugdzorg. Ook de Raad van Kinderbescherming en de GGZ waren bekend bij dit gezin. Zij waren op dat moment ook binnen om de uithuisplaatsing te coördineren. De respondent werd gebeld om de cliënt op te vangen tijdens deze moeilijke periode, maar ging niet alleen. Zij ging samen met een collega naar de betrokken cliënt vanwege haar suïcidale neigingen. Toen de kinderen daadwerkelijk naar de auto gebracht werden om naar een ander adres te gaan ging de cliënt naar de keuken. Hiervan was de respondent zich bewust, en hoorde daarna de cliënt met bestek rommelen. Vanwege de eerdere suïcidale neigingen, de onbekendheid met de situatie, de overdaad aan instellingen bij dit gezin en de onbekende verantwoordelijkheid ['wie is er nu verantwoordelijk voor wie?'] voelden de respondent en haar collega zich onveilig. De respondent wist niet precies wat zij moest doen, maar de overheersende gedachte was 'ik moet hier zo goed mogelijk uitkomen'. Dit deed de respondent door rustig te blijven en haar veiligheid af te wegen tegenover haar verantwoordelijkheid.

Een mannelijke respondent vertelt: na een escalatie zei de vader van een cliënt tegen hem: 'als ik je tegenkom met de auto, rijd ik je dood'. De situatie voorafgaand aan deze bedreiging was volgens de respondent niet eens zo heftig. De cliënt besloot tijdelijk te breken met diens vader, zij hadden namelijk een ongezonde relatie. De respondent geeft hierover aan dat hij de beslissing steunt en respecteert. De vader accepteerde de breuk echter niet. Toen er weer contact kwam tussen de cliënt en diens vader, probeerde laatstgenoemde allerlei zorgvragen af te dwingen die niet mogelijk waren. De respondent heeft dit aangegeven en er kwam frictie tussen hem en de vader van de cliënt. Het is voor de respondent onduidelijk hoe de situatie heeft kunnen ontstaan. Hij ontstond ineens en de respondent is hiervan geschrokken. Op dat moment vroeg hij zichzelf af of hij de situatie nog onder controle had. Daarbij geeft de respondent ook aan dat hij een inschatting maakte tot hoe ver zijn verantwoordelijkheid gaat in een dergelijke situatie.

Bovenstaande situaties zijn totaal verschillend en beschrijven elk een ander gevoel van sociale onveiligheid. Dit is kenmerkend voor de verschillen in situaties die zijn waargenomen door de respondenten. Dit hangt nauw samen met wanneer een respondent zich onveilig voelt en wat deze daarvan vindt. Daarbij rijst de vraag of onveiligheid ook veroorzaakt kan worden door iets anders dan de cliënt of een persoon uit het netwerk. Het antwoord op die vraag lijkt bevestigend te zijn omdat respondenten ook aangeven zich onveilig te kunnen voelen als het de woning van de cliënt ontbeert aan goede hygiëne.

In deze situaties wordt het onveilige gevoel veroorzaakt door het heersende onvermogen om er iets aan te doen. Een respondent geeft aan dat bij een cliënt, die op dit moment niet meer in de zorg is bij Dichterbij, allerlei etenswaren werden verzameld. Deze gingen uiteindelijk rotten en zorgden, in combinatie met het niet goed ventileren van de ruimte, voor een ongezonde geur waarin de respondent niet graag wilde werken. Er wordt dan geprobeerd het met de cliënt te bespreken om het vertrouwensrelatie intact te houden. Dit heeft niet altijd het gewenste effect.

In het kader van onveiligheid wordt ook het begrip “zorgmijder” geïntroduceerd door een aantal respondenten, een bekend verschijnsel bij ambulante begeleiding. Hoewel er geen eenduidige literatuur is over “zorgmijders” in de gehandicaptenzorg, bestaat dit wel in de GGD [Gemeentelijke Gezondheidszorg]. In het kader zijn kenmerken weergegeven van zorgmijders zoals deze in verschillende bronnen is weergegeven.

Respondenten komen in aanraking met zorgmijders, dat wordt aangegeven tijdens de interviews. Bij deze cliënten is het niet eenvoudig om diensten te verlenen. Zoals in het kader beschreven is, zien deze cliënten vaak niet in dat zij zorgbehoevend zijn. Er zijn onveilige situaties waargenomen waarbij de respondent een cliënt begeleid die is gekenmerkt als “zorgmijder”. Deze worden echter nooit als het meest onveilig beschouwd, maar hebben zoals eerder aangegeven een extra moeilijkheidsgraad, vooral als het gaat om kiezen voor de eigen veiligheid ten opzichte van het verlenen van een dienst. Als het voorkomt dat de respondent de situatie eigenlijk moet verlaten voor diens eigen veiligheid en de cliënt is een zorgmijder wordt dit als problematisch ervaren. Dit is vooral vanwege het beroep dat wordt gedaan op de begeleider. Deze moet een keuze maken tussen eigen veiligheid en het verlenen van een dienst aan een cliënt die het ‘juist zo hard nodig heeft’.

Er worden weinig verschillen waargenomen op het gebied wat onveiligheid precies is. Er worden echter wel verschillen waargenomen in de reactie tijdens onveilige situaties en wat de respondenten daarvan vinden. De meeste onveilige situaties [31] worden waargenomen bij BZW. Die respondenten vertegenwoordigen 9,64 FTE, zodat het aantal onveilige situaties per FTE neerkomt op 3,2. Voor BZW geldt dat respondenten daar gemiddeld 4,2 jaar in dienst zijn als ambulant begeleider. Dit is een aanzienlijk verschil met ATN waar minder onveilige situaties zijn waargenomen [7]. Deze respondenten vertegenwoordigen 3,22 FTE met een gemiddeld dienstverband in de huidige functie van 3,8 jaar. De onveilige situaties per FTE bij dit team is 1,9.

Het verschil dat eerder is beschreven uit zich vooral in de wijze waarop er in een situatie gehandeld wordt. Bij het ATN geven de respondenten aan dat zij nagaan tot hoever hun verantwoordelijkheid gaat. Bij BZW wordt vooral geprobeerd om de situatie onder controle te houden. Dit gebeurt ook bij ATN, echter is daar meer de focus op de begeleider en medewerker in plaats van de situatie en de cliënt. Door de focus op veiligheid van de begeleider te leggen wordt er meer veiligheid gegarandeerd in het werkproces van de respondenten.

Een ander opvallend aspect zijn de onveilige situaties die worden waargenomen. Bij team BZW zijn het de vrouwelijke respondenten die onveiligheid meemaken, de mannen niet. Dit is omgekeerd bij het andere team, daar geven de mannelijke respondenten aan dat zij zich vaker onveilig voelen dan de vrouwelijke respondenten.

#### Definitie zorgwekkende zorgmijder:

‘Een diffuse groep die in verschillende mate sociaal kwetsbaar is, die nauwelijks deelneemt aan het maatschappelijke leven en vaak een gebrekkige of geen huisvesting heeft. Het is een groep die, een voor de hulpverlening vaak onzichtbaar, marginaal bestaan leidt of juist zichtbaar is vanwege het veroorzaken van overlast. De groep heeft vervolgens derden outreachende hulpverlening nodig gezien hun overwegend meervoudig, complexe, ernstige en langdurige [psychische en/of verslavings] problematiek, maar de groep stelt hiervoor zelf geen hulpvraag. Het reguliere zorgaanbod heeft vaak geen adequaat hulpaanbod, het gevolg van de ontoereikende zorg is het ontstaan van een vicieuze cirkel waarin de gezondheidstoestand van de groep steeds slechter wordt.’

Bron: <http://www.ggd Kennisnet.nl> [volledige bron in literatuurlijst opgenomen]



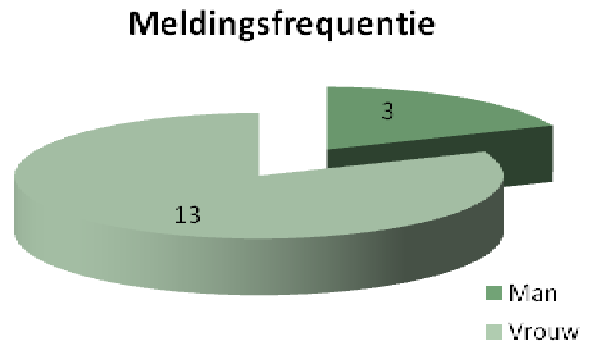
## MELDINGEN

Het kan op zijn minst opvallend worden genoemd dat er van alle onveilige situaties slechts 16 meldingen zijn gemaakt. Dat houdt in dat ongeveer vier op de tien onveilige situaties worden gemeld bij de manager middels het daarvoor bestemde formulier. De meldingen die schematisch zijn weergegeven in grafiek 12 zijn MIM meldingen. Dat zijn meldingen waarbij het gedrag van een cliënt gevolgen heeft voor de medewerker.

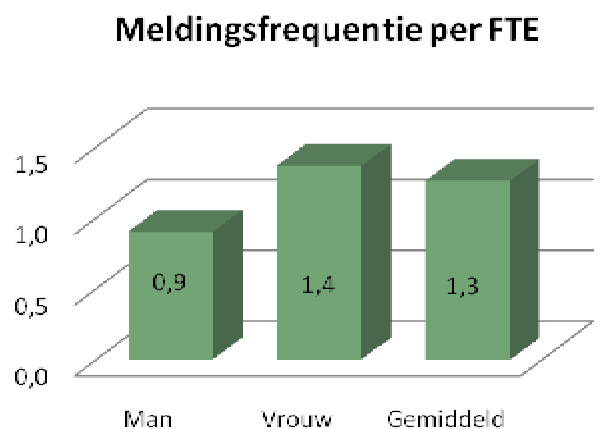
Wat opvalt in het meldingsgedrag van respondenten is dat er drie respondenten verantwoordelijk zijn voor 12 meldingen en er 10 respondenten zijn die geen enkele situatie hebben gemeld. Van die 10 respondenten zijn er acht die echter wel aangeven in een onveilige situatie terecht te zijn gekomen.

Zoals ook bij grafiek 10 en de frequentie van onveilige situaties waarin de respondenten terecht zijn gekomen zal de meldingsfrequentie ook per FTE worden weergegeven. De mannelijke respondenten melden de onveilige situatie per FTE 0,9 keer. De vrouwelijke respondenten melden de onveilige situatie vaker. Per FTE is dan 1,4 keer. De gemiddelde meldingsfrequentie per FTE is 1,3 keer.

In grafiek 13 is het bovenstaande schematisch weergegeven.



GRAFIEK 12: MELDINGSFREQUENTIE



GRAFIEK 13: MELDINGSFREQUENTIE PER FTE

Een drietal vragen in het onderzoek zijn speciaal toegespitst op meldingen. Daarbij is onderzoek gedaan naar wanneer er een melding wordt gemaakt, wat de reden daarvoor is en hoe vaak dat voorkomt. Die laatste vraag levert een kwantitatief gegeven op dat is weergegeven in grafiek 12 en 13. Uit onderzoek blijkt dat er door de meeste respondenten wel waarde wordt gehecht aan een melding, maar het anderzijds onduidelijk is wat de vervolgstappen zijn. Tevens worden geluiden gehoord van een niet functionerend formulier. Er wordt zelfs aangegeven door de respondenten dat deze het nut niet inzien van het invullen van een dergelijk formulier.

Het is opvallend dat respondenten aangeven meldingen te maken van onveilige situaties en deze niet terug te vinden zijn bij de beleidsmedewerker van de onderzoeksgroep. Deze medewerker geeft aan dat er geen MIM's [Melding Incidenten Medewerker] zijn geregistreerd. Wat dit betekent is onbekend, maar zal invloed hebben op de conclusies en aanbevelingen. Het houdt namelijk in dat er in totaal 16 meldingen niet zijn geregistreerd. Hierdoor maak je werkzaamheden en mogelijke onveiligheid niet inzichtelijk.

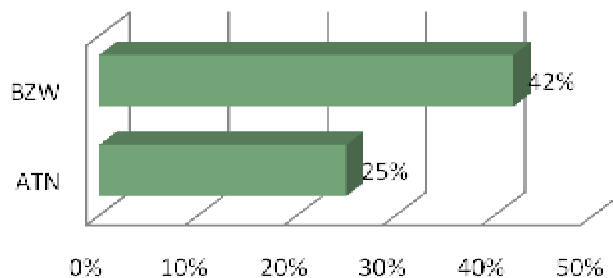
Er zijn een aantal respondenten die in de jaren die zij werkzaam zijn als ambulante begeleider in de onderzoeksgroep geen enkele melding hebben gemaakt. Een mannelijke respondent die geen melding heeft ingevuld, maar ook nooit in een onveilige situatie terecht is gekomen, geeft aan dat er alleen een melding wordt gemaakt als de situatie dermate ernstig is en de organisatie er iets mee moet doen. De respondent is daarna onduidelijk over wanneer dit specifiek het geval is, maar geeft wel aan dat er niet alleen een organisatorische melding moet plaatsvinden bij fysiek geweld. Bij die laatste vorm van onveiligheid zou ook de politie op de hoogte gebracht moeten worden.

Een andere respondent die geen melding heeft gemaakt, maar wel in meerdere onveilige situaties terecht is gekomen heeft een andere kijk op de meldingen. Zij maakt een persoonlijke inschatting of de situatie ernstig genoeg is. Daarbij geeft deze respondent aan dat als alles gemeld moet worden, 'dit de spuigaten uit zou lopen'. Reden voor het niet melden is volgens respondenten ook omdat zij volgens eigen zeggen de situatie onder controle hebben. Dat zou een mogelijkheid zijn, maar respondenten geven aan zich onveilig te voelen. Er is waarschijnlijk meer aan de hand.

Dat er meer aan de hand is blijkt ook uit het onderzoek. De respondenten geven aan dat er in hun optiek niets, of te weinig, met een melding gebeurt. Dat houdt in dat als er een melding gemaakt wordt er geen terugkoppeling is en de vervolgstappen niet bekend zijn. Dit heeft voor een deel te maken met communicatie, inzichtelijkheid en afhandeling van een melding. Daarnaast heeft de heersende teamcultuur invloed op het meldingsgedrag van de respondenten.

Team BZW komt terecht in meer onveilige situaties. Dat komt mede door de teamgrootte. Er is ook een duidelijk verschil in het aantal meldingen per team als er gekeken wordt naar de waarnemingen van de respondenten. Een opvallend gegeven daarbij is dat respondenten van ATN aangeven dat zij meer waarde hechten aan een melding. Daarnaast geven een aantal respondenten van team BZW aan dat er geen vervolg wordt gegeven aan een melding, dus wordt deze niet ingevuld.

### Meldingen per team in procenten



GRAFIEK 14: MELDINGEN PER TEAM IN PROCENTEN VAN HET TOTAAL

Als de resultaten met elkaar vergeleken worden valt het op dat team BZW 42% van alle onveilige situaties heeft gemeld en ATN 25%. Het kan opvallend genoemd worden dat er bij het ene team meer nadruk ligt op veiligheid en het ander team juist meer situaties meldt. Dit blijkt uit de schematische weergave in grafiek 14.

Respondenten die werkzaam zijn in team BZW geven veelal aan dat er weinig met een melding wordt gedaan, maar gezien het percentage dat gemeld wordt heeft dat geen invloed. Daarnaast geven respondenten van beide teams aan dat er een ernstige situatie moet zijn om een melding te maken. Hierbij geven leden van het ATN aan dat meldingen serieus genomen moeten worden. Respondenten van team BZW geven aan dat zij negatief zijn over meldingen, het wordt ervaren als een administratieve klus. Dit is tegenstrijdig met hetgeen is beschreven in grafiek 14.

In hoofdstuk 4 [Conclusie] en 5 [Aanbevelingen] zal worden aangegeven hoe er beter kan worden omgegaan met meldingen.

### SAMENWERKING MET COLLEGA'S

Het onderzoek richt zich ook op collega's. Deze kunnen in het onderzoek zeer interessant zijn, namelijk vanwege onderlinge communicatie omtrent sociale veiligheid. Hierbij kan gedacht worden aan de bespreekbaarheid van onveiligheid onderling en welke invloed dit heeft. Daarnaast is het mogelijk dat een extra gevoel van onveiligheid bestaat als de collega's niet op de hoogte zijn van elkaars locatie.

Als er aan de respondenten wordt gevraagd wat zij belangrijk vinden aan collega's worden verschillende antwoorden waargenomen. De waarnemingen verschillen van het afgeven van duidelijke signalen naar cliënten, terugkoppeling geven naar elkaar over de werkzaamheden, het serieus nemen van elkaars problemen en bijvoorbeeld dat er over onveiligheid gesproken moet worden. Met andere woorden, de waarnemingen zijn zeer divers en uiteenlopend.

Er zijn echter wel overeenkomsten te vinden in de samenwerking met collega's, bijna alle respondenten geven het volgende aan:

- Er moet meer eenduidigheid zijn van collega's naar cliënten
- Aangeven van grenzen [en deze accepteren]
- Duidelijke verwachtingspatronen van elkaar, en dit vastleggen
- Eigen verantwoordelijkheid nemen in onveilige situaties
- Collega's moeten bereikbaar zijn voor elkaar
- Afspraken nakomen.

Naast de vraag wat de respondenten belangrijk vinden aan collega's en de samenwerking is ook onderzocht hoe die samenwerking op dit moment verloopt. Die beschouwen de respondenten als zeer positief. Enkele gehoorde reacties zijn dat het een open team is en er [veel] collegiale consultatie plaatsvindt. Daarnaast worden problemen bespreekbaar gemaakt en proberen collega's elkaar te ondersteunen. Dit is vanwege de solistische functie niet altijd mogelijk, maar zoals een respondent aangeeft 'ze [collega's] doen alles om elkaar te helpen'. Iedere respondent geeft aan dat collega's elkaar altijd kunnen bellen. Zij hebben namelijk een mobiele telefoon van Dichterbij waarop zij bereikbaar zijn. Echter geven respondenten aan dat bellen altijd een grotere drempel heeft dan ergens binnenlopen.

Er zijn echter ook andere waarnemingen die verband houden met de collegiale samenwerking. Vaak wordt dit in één adem genoemd met het solistische karakter van de werkzaamheden. Collega's begrijpen dat er onveilige situaties zijn, maar kennen de cliënt vaak niet. Dit zorgt ervoor dat er een vorm van onbekendheid is en collega's elkaar moeilijk kunnen ondersteunen. Die onbekendheid zorgt er volgens een respondent ook voor dat er onbegrip gaat heersen.

Eens per maand is er een werkoverleg waarbij alleen begeleiders aanwezig zijn die minimaal een aantal [16] uur per week werken. De overige begeleiders zijn daarbij dus niet aanwezig. Respondenten waarvoor deze maatregel geldt, geven aan dit als een gemis te beschouwen. Echter geven zij ook aan dat het een kostenbesparing is die noodzakelijk is. Daarnaast is een belangrijke reden voor deze maatregel om meer nadruk te leggen op het primaire proces. Aan de andere kant is er volgens de respondenten ook behoefte aan overleg. Niet alleen op het gebied van onveiligheid [wat volgens veel respondenten een vast onderwerp is van dit overleg], maar ook als het gaat om casusbesprekingen en dergelijke. Om de maand is tevens de manager aanwezig bij het overleg.

Tijdens het overleg is het mogelijk om specifieke situaties te bespreken. Hiervan wordt echter volgens de respondenten weinig gebruik van gemaakt. Belangrijkste reden voor het niet bespreken van onveilige situaties is dat er meer zaken besproken moeten worden. Het overleg is twee uur lang, er is dus niet onbepaald ruimte om zaken te bespreken. Uit reacties van respondenten blijkt dat er meer onderling wordt gesproken over onveiligheid dan in het werkoverleg.

Het gevoel van onveiligheid wordt sterker veroorzaakt doordat collega's niet op de hoogte zijn van elkaars locatie. Respondenten weten niet hoe dit opgelost moet worden, maar wel dat zij dit lastig vinden. Hoewel een mobiele telefoon beschikbaar is, is het niet altijd mogelijk elkaar te bellen. Respondenten geven aan dat zij zelf maatregelen hebben genomen om ervoor te zorgen dat anderen op de hoogte zijn van hun locatie[s]. De meest gehoorde antwoorden op de vraag "in hoeverre zijn collega's op de hoogte van elkaars locatie?" zijn "niet" en "nauwelijks". Het blijkt uit interviews dat dit wel besproken is in het werkoverleg. Daar werd het bestempeld als "niet handig". Op dit gebied is een verschil waargenomen in de onderzoeksgroep. Uit onderzoek blijkt dat de twee teams met een ander systeem werken.

Het is opvallend dat de respondenten van het ATN aangeven dat er in hun team meer gefocust wordt op competenties van de verschillende begeleiders. Daarnaast geven respondenten van het ATN over het algemeen aan dat zij meer op de hoogte zijn van elkaars locatie. Dit is mede mogelijk vanwege de centrale uitvalsbasis van de werkzaamheden. Daarnaast is een belangrijk verschil dat alle respondenten aangeven van het team ATN aangeven dat er ieder werkoverleg over gesproken wordt en dit een terugkomend onderwerp is.

Zoals een respondent aangeeft wordt een dienst vaak gestart in het kantoor in Nijmegen, daar worden eerst wat administratieve taken uitgevoerd. Daarna bezoekt de respondent de cliënten of is het zelfs mogelijk dat er een aantal cliënten naar het kantoor komen voor hun begeleiding. Er zijn ook tegengeluiden gehoord, dat wil zeggen dat respondenten ook aangeven niet op de hoogte te zijn van de locatie van hun collega's. Het lijkt erop dat hier bij BZW verandering in gaat komen, er wordt namelijk aangegeven dat dit recentelijk is besproken in het team. Er zijn nog geen concrete plannen gemaakt, echter is het bestempeld als "niet handig" dat er geen vorm van controlemiddel is.

Er is een duidelijk verschil in de wijze waarop onveiligheid wordt aangepakt in beide teams. Er is opmerkt dat er veel collegiale ondersteuning is, maar er weinig wordt gecommuniceerd naar cliënten. Onderling worden weinig afspraken gemaakt over "wat vinden we onveilig?". Dit is bij team ATN, hoewel niet vastgelegd, anders ingekleed. Bij dit team wordt namelijk gecommuniceerd over veiligheid en de invloed die dit heeft op de begeleiding. Er zijn grenzen geformuleerd [informeel] en deze worden ook gecommuniceerd naar cliënten, dit is ook duidelijk voor hen. Mocht de organisatie veiligheid willen borgen in het werkproces van de ambulante begeleiders, is het mogelijk om het bespreekbaar te maken.

#### ORGANISATORISCHE BEHOEFTE

De respondenten hebben antwoord gegeven op de vraag: "waar heb je organisatorisch behoefte aan op het gebied van veiligheid?". Deze vraag werd door bijna alle respondenten minimaal beantwoord met "er moet meer aandacht aan worden besteed". Daarnaast zijn er een aantal respondenten [6] die aangeven dat zij behoefte hebben aan een protocol waarin een aantal zaken beschreven staan. De belangrijkste kwestie die in het protocol zou moeten staan is het stellen van grenzen. Met andere woorden: tot hoe ver mogen ambulante begeleiders het laten komen. Dit zou dan een bescherming moeten bieden tegen onveiligheid. Dit protocol moet volgens de respondenten dan ook gecommuniceerd worden naar de cliënten. Andere kwesties die in dit protocol aan bod moeten komen zijn volgens respondenten:

- Welke stappen ondernomen moeten worden tijdens onveilige situaties.
- Wat verwacht kan worden van de organisatie tijdens [en na] een onveilige situatie.
- Bespreekbaar maken van [on]veiligheid.
- Bewustwording van eigen veiligheid en hoe begeleiders dit zelf kunnen waarborgen.
- Eenduidige manier van het aanpakken van veiligheid.

Daarnaast geven een aantal [5] respondenten aan dat zij behoefte hebben aan een cursus met betrekking tot het omgaan met verbale agressie. Dit is het meest voorkomend volgens de respondenten en dit is onontgonnen gebied. De verantwoordelijkheid voor het volgen van een dergelijke cursus is volgens de respondenten voor de begeleiders zelf, maar het moet wel gefaciliteerd worden door de organisatie [het management]. Deze cursus moet volgens de respondenten niet ten koste gaan van de dienstverlening en de uren bij de cliënt.

Andere geluiden die worden opgevangen omtrent de organisatorische behoefte zijn bijvoorbeeld het beter inwerken van nieuwe collega's, het verbeterd kunnen inschakelen van een orthopedagoog en een soort gedragsovereenkomst tussen begeleiding en cliënten. Hierin staat dan hoe de cliënt zich moet gedragen tijdens de begeleidingsuren. Wijkt deze daarvan af, kan de begeleider eenvoudiger zeggen dat de begeleiding op deze wijze niet werkt. Dit maakt het eenvoudiger om de situatie te verlaten, respondenten geven aan zich daardoor gesteund te voelen.

Een respondent geeft aan dat er een alarmsysteem zou moeten komen. Echter geeft een andere respondent aan met een dergelijk systeem gewerkt te hebben. Zij voelde zich daardoor niet veiliger. Het is de vraag of dit werkt.

Op dit gebied zijn weinig verschillen waargenomen in de teams. Echter vanwege de verschillende werkwijze geven respondenten uit team BZW aan dat zij meer op de hoogte willen zijn van de locatie van hun collega's, dit is bij ATN al meer het geval. De algemene tendens van beide teams is dat er meer aandacht aan besteed mag [lees: kan] worden en er wellicht een protocol moet komen met betrekking tot veiligheid. Hierover is meer te lezen in hoofdstuk 4 [Conclusie] en hoofdstuk 5 [Aanbevelingen].

## MANAGEMENT

In hoofdstuk 3.1. [Management en organisatie] is beschreven hoe de twee managers kijken naar het thema sociale veiligheid, maar de respondenten is ook gevraagd naar de rol van hun leidinggevende. Dit is gedaan aan de hand van de vraag "in hoeverre is het [sociale veiligheid] een aandachtspunt van de manager?". Er wordt verschillend geantwoord op deze vraag. De meeste respondenten geven aan dat het wellicht een aandachtspunt van de manager is, maar dat dit niet benadrukt wordt. Anderen geven aan dat het voldoende aandacht krijgt van de manager, maar dat het geen vast aandachtspunt is.

Er wordt door de respondenten aangegeven dat managers pas in actie komen na een onveilige situatie en er wat hun betreft te weinig aandacht is voor het voorkomen van onveiligheid. Als een respondent echter in een onveilige situatie terecht is gekomen maakt de manager er echter wel werk van. Een punt van kritiek van de respondenten is ook dat de manager meer moet uitvoeren op dit gebied. Er worden bepaalde zaken bedacht, maar komen niet tot uitvoering. Dit wordt door de respondenten als jammerlijk beschouwd, zij zijn er namelijk van overtuigd dat veiligheid een aandachtspunt moet zijn.

Zoals eerder beschreven zijn er afwijkingen waargenomen met betrekking tot de rol van de managers. De centrale vraag in het onderzoek was of veiligheid een aandachtspunt is van de managers. De respondenten van team BZW geven wisselend aan dat het geval is bij hun manager. Tijdens het interview met de betrokken unitmanager is aangegeven dat veiligheid zeker een aandachtspunt is. Daarbij werden duidelijke en concrete voorbeelden gegeven over de uitingswijze daarvan. Uit onderzoek blijkt dat dit standpunt niet duidelijk overkomt naar de respondenten. Tevens wordt daarbij aangegeven dat het er reactief wordt omgegaan met onveiligheid in plaats van proactief.

De respondenten die werkzaam zijn bij ATN geven allen aan dat veiligheid een aandachtspunt is van de manager en hierover gesproken wordt. De manager is actief betrokken bij het voorkomen van veiligheid en daarnaast geven respondenten aan dat er juist gehandeld wordt door de manager na een onveilige situatie.

### 3.1. MANAGEMENT EN ORGANISATIE

Voor de organisatorische invalshoek zijn er en interviews afgenomen met de twee unitmanagers, Trudy van de Schans en Sabien Lukassen. Hiervoor is tevens een topiclijst opgesteld. Deze is te vinden in Bijlage 7 [Topiclijst interviews unitmanagers]. Met de managers is gefocust op de wijze waarop zij sociale veiligheid zien en hoe zij daarmee omgaan.

Tevens is in dit hoofdstuk de verwerking van een interview te lezen met de vitaliteitcoach van de regio. Zij is daarnaast ook lid van het Bedrijfsopvangteam. In dat interview zijn vooral de organisatorische aspecten doorgenomen. Dit is te lezen in hoofdstuk 3.1.2. [Vitaliteitbenadering]. Ook een trainer/coach die regelmatig cursussen geeft op het gebied van veiligheid is geïnterviewd. Die bevindingen zijn weergegeven in hoofdstuk 3.1.3. [Coaching/Training].

#### 3.1.1. MANAGEMENT RIJK VAN NIJMEGEN

Beide managers geven aan dat veiligheid belangrijk is, waarbij ze allebei aangeven dat het voorkomen van onveiligheid een belangrijke taak is. Er wordt daarbij aangegeven: “niet veilig is niet naar binnen gaan”. Daarnaast geven beide unitmanagers aan dat de nadruk moet worden gelegd op het voorkomen van onveiligheid. De managers vragen zich af wat de medewerker nodig hebben om zich veilig te voelen en wie daarbij betrokken moeten raken. Daarnaast zou er actief beleid moeten komen en is het twee tot drie keer per jaar een themapunt, het moet volgens de managers op de kaart blijven staan. Tevens zou onveiligheid geen onderdeel van het werk moeten zijn. Beide managers doen er alles aan dit te voorkomen, maar daarvoor zijn wel andere factoren van belang. Bijvoorbeeld de bewustwording van eigen veiligheid en het juist aanpakken van de intake van nieuwe cliënten.

De begeleiders komen in onveilige situaties terecht, het wordt soms pijnlijk duidelijk dat de communicatie niet transparant genoeg is. Beide managers geven namelijk aan dat er alleen gehandeld kan worden als zij op de hoogte zijn van de situatie. Dit betekent dat er ook een grote verantwoordelijkheid ligt bij de begeleiders zelf en hoe deze naar veiligheid kijkt. De begeleiders worden door de managers beschreven als “zorgdieren”.

Dit betekent dat zij denken: “de cliënt heeft ons nodig”. Dat wil echter niet zeggen dat het gedrag van de cliënt geaccepteerd moet worden. Dit heeft geruime tijd in de cultuur van de begeleiders gezeten, en is er nog steeds niet uit. Om begeleiders bewust te maken van hun eigen veiligheid en hen daarvoor ook verantwoordelijk te maken zal deze cultuur moeten worden veranderd.

Er zijn verschillende wijzen waarop de managers [on]veiligheid van hun begeleiders oppakken. Dit hangt sterk af van waar de begeleider behoefte aan heeft. Echter geven de beide managers aan dat het veelal start met een individueel gesprek. Wat de vervolgstappen zijn, is divers. Het hangt er vanaf of de begeleider nog hinder ondervindt van de onveilige situatie bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden of niet. Als de begeleider nog hinder ondervindt is er eventueel traumaopvang. Daarnaast ondersteunt de manager de begeleiders bij het inschakelen van de bedrijfsarts en aangifte doen bij de politie als dat nodig geacht wordt.

Beide managers geven aan dat zij op de hoogte willen zijn van de spelende situaties. Pas als dat bekend is kunnen zij in actie komen. Dat zij niet op de hoogte zijn ligt volgens beide managers aan een schaamte voor onveiligheid. Begeleiders voelen een grote zorgplicht en verliezen daarbij de grenzen uit het oog. Daarbij geven beide managers aan dat er teveel door de begeleiders wordt geaccepteerd en worden sommige situaties beschouwd als “niet meldingswaardig”. Dat is geen goede ontwikkeling.

Een opvallend verschil tussen de managers is of veiligheid leeft in het MT. Daarop is het antwoord bij de ene manager “ja” en bij de andere “te weinig”. Daarnaast wordt door de managers aangegeven dat er meer focus moet komen op veiligheid in de teams, maar dat daar wel vooruitgang wordt geboekt. De managers geven aan dat onveiligheid persoonlijk is en respecteren dat, maar moeten er wel van weten willen zij in actie komen. In het kader van de aandacht in het MT wordt er gesteld dat het op de agenda staat, dit kan echter sterker, duidelijker en regelmatig. Dit is nu namelijk een themabijeenkomst die na een bepaalde periode wordt gehouden. Er is dus geen constante focus op veiligheid vanuit het MT van de onderzoeksgroep.

Als er geen melding wordt gedaan en de managers horen later dat er een onveilige situatie heeft plaatsgevonden vinden zij dit lastig. Beide managers geven aan dat er een oorzaak is voor het niet melden van de situatie en daar moet wat mee worden gedaan. Zij gaan in dialoog met de medewerker en achterhalen de oorzaak. Daarbij stellen ze de vraag: "wat zorgt ervoor dat je niet eerder komt deze situatie?". Nogmaals geven de managers aan dat onveiligheid geen onderdeel is van het werk.

### 3.1.2. VITALITEITBENADERING

De afdeling Vitaliteit bij Dichterbij is gericht op de gezondheid van de medewerkers en daar zijn een aantal coaches werkzaam, één daarvan is Mai Eijkmans. Zij is [onder andere] de vitaliteitcoach van de onderzoeksgroep. Haar taken zijn gericht op de bewustwording van leidinggevenden op het gebied van verzuim en gezondheid. Daarnaast voert ze begeleidingsgesprekken met zieke medewerkers [of medewerkers die dreigen uit te vallen] om ervoor te zorgen dat zij vitaal in hun werk blijven. Veiligheid is daar een onderdeel van.

Op het gebied van sociale veiligheid is de rol van de vitaliteit nog niet volledig ingekleed. Als vitaliteitcoach houdt zij zich vooral bezig met de gezondheid van medewerkers. Daarnaast wordt een "Roadshow" gehouden waarin informatie wordt verstrekt omtrent rechten en plichten rondom ziekte, verzuim, reïntegratie en wet- en regelgeving op landelijk en organisatorisch niveau. Daarnaast is zij bezig met bewustwording, dat richt zich op vragen "wanneer meld ik me ziek?", "Wat doe ik als ik denk dat ik het niet langer volhoud?". Dit is van wezenlijk belang bij adequaat voeren van het vitaliteitsbeleid. Als vitaliteitcoach wordt vooral de pijlen gericht op de gezondheid en welzijn van medewerkers.

Naast deze rol is zij lid van het Bedrijfsopvangteam. In die rol voert ze gesprekken met medewerkers die een traumatische ervaring hebben gehad op het werk. Het doel van deze gesprekken is: een luisterend oor bieden [voor emotionele verwerking] en beoordelen of het verwerkingsproces "normaal" verloopt. Als dat niet het geval blijkt te zijn wordt een doorverwijzing geadviseerd. De regio heeft nog een medewerker voor traumaopvang. Samen met deze medewerker is het management geïnformeerd op het gebied van: wat is een traumatische ervaring eigenlijk? Wat gebeurt er daarna? [verwerkingsproces]? Wat is de rol van de manager, collega's en de trauma-opvanger?.

De begeleiders weten de weg te vinden naar de traumaopvang. Daarbij wordt er aangegeven dat de weg naar de formulieren [MIM meldingen] duidelijk nog niet gevonden is. Dit zou eigenlijk wel moeten. Daarnaast is de vitaliteitcoach vanuit haar functie van mening dat er duidelijker grenzen moeten worden gesteld.

### 3.1.3. COACHING / TRAINING

De organisatie biedt mogelijkheden aan om trainingen te volgen op het gebied van veiligheid en [voorkomen van] onveilige situaties. Om een beter beeld te krijgen van dergelijke cursussen en de invloed die dat heeft op begeleiders is een interview afgenomen met Loek Thijssen. Naast trainer/coach is hij ook vertrouwenspersoon.

Tijdens de cursussen wordt vooral gefocust op wat onveiligheid kan veroorzaken en wat het met een begeleider doet. Onveiligheid roept wat bij begeleiders op. De cursussen zijn er op gericht om ervoor te zorgen dat de medewerkers er geen last van krijgen en "het niet met ze op de loop gaat". Dit houdt globaal ook in dat er vooral situaties worden behandeld nadat deze zijn geëscaleerd.

Om escalaties te voorkomen is het van belang dat een medewerker controle houdt over diens eigen gedrag en de invloed die dat heeft op de cliënt. Hiervoor moet een medewerker goed voor zichzelf blijven zorgen tijdens een escalatie. Er zijn dus speciaal cursussen om medewerkers daarvoor bekwaam te maken. Iedereen kan zich daarvoor opgeven. De budgethouder dient echter wel akkoord te geven voor het volgen van de cursus.

Op dit moment zijn er veel ontwikkelingen gaande op het gebied van training on the job. Dat houdt in dat er meer praktisch gerichte opleidingen komen waarbij medewerkers elkaar ontwikkelen. Dit is volgens Loek een goede ontwikkeling.

In het kader van het vertrouwenspersoonschap wordt het creëren van veiligheid voor alle medewerkers als zeer belangrijk beschouwd. Daarnaast dient een vertrouwenspersoon altijd bereikbaar te zijn en zorgvuldig om te gaan met klachten / meldingen van medewerkers. Er worden vooral zaken begeleidt op het gebied van [on]veiligheid en agressie, zowel fysiek als verbaal.

### 3.2. VERGELIJKBARE ONDERZOEKEN EN ORGANISATIES

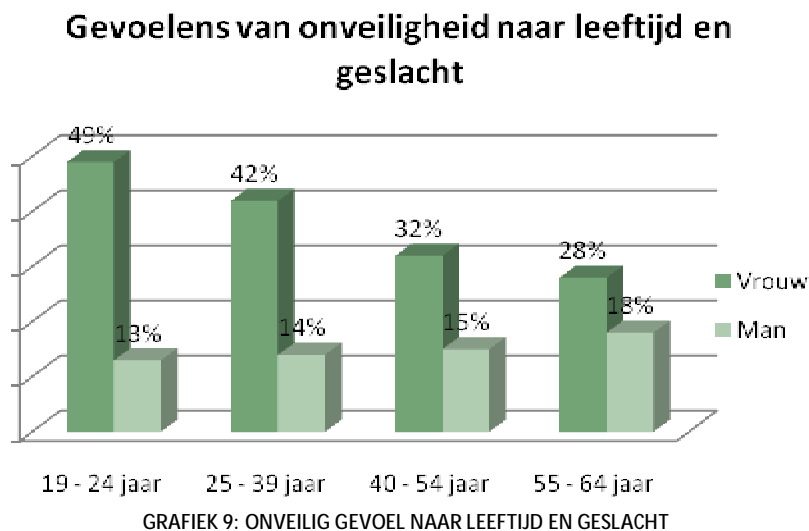
Er is reeds onderzoek gedaan naar sociale veiligheid. De resultaten van deze onderzoeken zijn in dit hoofdstuk weergegeven. Daarbij is niet alleen gekeken naar de resultaten van onderzoeken in dezelfde branche. De volledige titels zijn opgenomen in de bronnenlijst en de belangrijkste resultaten en conclusies zijn in dit hoofdstuk weergegeven.

#### 3.2.1. VERGELIJKBAAR ONDERZOEK

In een onderzoek naar de sociale veiligheid van medewerkers op de Intensive Care van het Jeroen Bosch ziekenhuis te 's Hertogenbosch vragen Sledsens en Klooster (2010) zich het volgende af: in hoeverre voelen en zijn de medewerkers van de Intensive Care van het eerder genoemde ziekenhuis sociaal veilig? Hun definitie van sociale veiligheid luidt als volgt: 'De bescherming of het beschermd voelen tegen gevaar dat veroorzaakt wordt door of dreigt vanuit het menselijk handelen in de openbare ruimte'. Zij geven ook aan sociale veiligheid in te delen is in objectieve en subjectieve veiligheid. De eerste vorm van veiligheid is meetbaar, bijvoorbeeld uit het aantal incidenten die geregistreerd zijn in een bepaalde periode. Subjectieve veiligheid is niet meetbaar en is het veiligheidsgevoel van personen. Per persoon kan dit verschillend zijn. Een aantal factoren hebben hier invloed op zoals leeftijd en sekse.

Een opvallend resultaat uit het onderzoek van Sledsens en Klooster (2010) is dat medewerkers zich meer onveilig voelen gedurende de dagdienst dan de avond- en nachtdienst. Anderzijds is dit gegeven eenvoudig te verklaren. De enige mogelijkheid dat er externen (bezoekers) op de afdeling zijn is gedurende de dagdienst. Dat de hoeveelheid bezoekers en onveiligheid met elkaar samenhangen lijkt logisch. De meest voorkomende dreiging die zij gedurende het onderzoek tegen zijn gekomen is intimidatie en dreiging van het bezoek.

Uit onderzoek van GGDkennisnet<sup>4</sup> blijkt dat gemiddeld ongeveer 38% van alle vrouwen en 15% van alle mannen in de GGD zich onveilig voelt. Met name vrouwen in de leeftijd van 19 tot en met 39 jaar voelen zich onveilig. Bij de mannen voelen vooral de mannen zich onveiliger, in de leeftijden van 40 tot en met 64 jaar voelt gemiddeld 17% zich onveilig.



<sup>4</sup> [http://www.ggdkennisnet.nl/kennisnet/uploaddb/downl\\_object.asp?atoom=44197&VolgNr=545](http://www.ggdkennisnet.nl/kennisnet/uploaddb/downl_object.asp?atoom=44197&VolgNr=545)



In het aanvalsplan voor sociale veiligheid in het openbaar vervoer dat is geschreven door, toenmalig Minister van Verkeer en Waterstaat, De Boer worden een aantal onderwerpen beschreven die wellicht interessant zijn voor het onderzoek. Namelijk:

- Primaire verantwoordelijkheid voor de handhaving van de sociaal veiligheid in het openbaar vervoer is medio jaren 90 bij de vervoersbedrijven gelegd als onderdeel van het arbeidsomstandighedenbeleid.
- Centraal kaders gesteld en op regionaal niveau ingekleurd. De gemeente draagt de verantwoordelijkheid van de uitvoering en controle.
- Een soort van veiligheidsarrangement met maatregelen om een (bepaald) veiligheidsniveau te behalen/creëren. Die maatregelen moeten regelmatig worden getoetst (aan objectieve criteria).
- Enkele maatregelen die getroffen zijn in het openbaar vervoer zijn:
  - Opleiden medewerkers ten behoeve van kennis en vaardigheden
  - Voorlichting en communicatie
  - Aanpassen van station- en halteomgeving
- Actieplan opgesteld en uitgesplitst in drie niveaus:
  - Operationeel
  - Tactisch
  - Strategisch
- Voorbeelden hiervan zijn:
  - Invoeren meerjarenplanning met streefcijfers (strategisch)
  - Verantwoording, evaluatie, monitoring en incidentenregistratie (strategisch)

### 3.2.2. VERGELIJKBARE ORGANISATIES

Naast deze onderzoeken is er ook contact geweest met de thuiszorg en een vergelijkbare organisatie waarbij ook ambulante begeleiders werkzaam zijn. Deze organisatie is werkzaam in een groot gedeelte van Nederland, waaronder in de omgeving van Druten [Gelderland]. Met mevrouw Jacqueline Kuppen is gesproken over de sociale veiligheid bij 's Heerenloo. Dit heeft geleid tot interessante inzichten die hieronder zijn beschreven.

#### THUIZORG:

Een thuiszorgorganisatie in Groningen heeft een inleiding geschreven waarin wordt vermeld dat veiligheid een zeer actueel onderwerp is en wordt de behoefte uitgesproken dat er behoefte is aan beleid ter bevordering van veiligheid. Volgens de inleiding is veiligheid niet alleen op straat en in de huiskamer van belang, ook op de werkvloer. Het document is verkregen via een medewerker die nauw betrokken is met de onderzoeksgroep [namelijk als preventiemedewerker] en beschrijft onder meer de stappen die de thuiszorg [Groningen] heeft gezet in het kader van sociale veiligheid. Een van die stappen is het definiëren van sociale veiligheid. Volgens de Commissie Sociale Veiligheid van de Thuiszorg is dat: 'Onder sociale veiligheid verstaan wij: arbeidsomstandigheden waarin de medewerkster/er niet geconfronteerd wordt met allerlei vormen van ongewenst gedrag die intimideren en bedreigend zijn, met of zonder lichamelijk en/of geestelijk letsel voor de medewerkster/er'. De gevolgen van agressie en geweld is de mogelijke stress en angst bij medewerkers. Dit kan leiden tot mogelijk ziekteverzuim, lang of kort.

Na het geven van de definitie beschrijft de inleiding sociale veiligheid tijdens het werk. Agressie is veelal afkomstig van cliënten en richt zich naar medewerkers. Zij worden geconfronteerd met verschillende vormen van agressie en geweld. Zij hebben een literatuurstudie gedaan en daaruit blijkt dat verbaal- en psychisch geweld de meest voorkomende vormen van geweld zijn tegen medewerkers. Het gaat dan concreet om beledigen, uitschelden, lastig vallen en bedreiging.

De oorzaak van agressie en geweld tegen medewerkers kunnen in drie verschillende richtingen worden gezocht. Als eerst de maatschappelijke omgeving die een rol speelt bij het opleveren van een risico op mogelijk geweld. Een voorbeeld daarvan is de inrichting van de wijk. Is deze niet goed verlicht, kan een medewerker zich sneller onveilig voelen.

Daarnaast spelen kenmerken van de medewerker ook een rol. Het document heeft het in feite de perceptie van de medewerkers en doet dit aan de hand van de volgende beschrijving: 'bepaalde achtergrondkenmerken zoals normen en waarden, culturele achtergrond en opleiding zijn van invloed op de grenzen die de medewerker stelt aan wat als [on]acceptabel gedrag wordt gezien. Ook spelen vaardigheden van de medewerker voor het bewaken van de eigen veiligheid, zoals mondigheid en assertiviteit, een rol.'

Het derde, laatste en meest overeenkomende aspect van de oorzaak van onveiligheid is het feit dat medewerkers solistisch werken. De [thuiszorg]medewerker is vaak alleen bij de cliënt in huis een werkt daarnaast ook geregeld 's avonds en 's nachts.

De thuiszorg heeft tevens basis gedragsregels in het kader van sociale veiligheid beschreven. Daarin wordt de definitie van sociale veiligheid gegeven [zoals deze eerder is beschreven] met daarnaast een toevoeging op het gebied van seksuele intimidatie. Tevens wordt artikel 55 van de CAO voor de Thuiszorg weergegeven die verplichtingen van de werkgever beschrijft op dit gebied.

Het document vervolgt met een procedure voor het melden van incidenten op het gebied van arbeidsomstandigheden. De eerste zin van die procedure is: 'alle vormen van ongewenste en/of risicovolle situaties en incidenten moeten worden gemeld'. Hierna worden twee stappen beschreven waarbij de betrokkene zich zo snel mogelijk meldt bij diens leidinggevende. Deze neemt daarna passende maatregelen en informeert alle medewerkers volledig.

Een belangrijke toevoeging is het vastleggen van de verantwoordelijkheden. Hierin zijn de direct leidinggevende, de gehele stichting, algemeen directeur, een medewerker van [waarschijnlijk] het Kennis en Contact Centrum, de vertrouwenspersoon en de medewerker zelf meegenomen. Zij hebben allen taken en verantwoordelijkheden op het gebied van sociale veiligheid. Ook wordt de wijze van handelen na een incident beschreven.

#### 'S HEERENLOO:

Het doel van dit gesprek was inzicht krijgen in de sociale veiligheid bij een vergelijkbare organisatie. Na een kort overleg heeft er een gesprek plaatsgevonden met Jacqueline Kuppen, coördinator in de regio Druten van 's Heerenloo. In die regio zijn ongeveer 10 medewerker [ambulant begeleiders] werkzaam die in totaal 70 cliënten begeleiden. De ambulant begeleiders bij 's Heerenloo zijn veelal [net zoals bij de onderzoeksgroep] geschoold op HBO niveau. Daarnaast zijn er nog een aantal overeenkomsten gevonden tussen de verschillende organisaties en hoe deze omgaan met sociale veiligheid. Een voorbeeld daarvan is de recente start van de ambulante dienstverlening. Tevens zijn er overeenkomsten gevonden met betrekking tot de cliëntdoelgroep. Die bestaat uit verstandelijk beperkte personen met daarnaast een voorkomende stoornis, zoals een alcoholverslaving.

Net zoals in de onderzoeksgroep is 's Heerenloo relatief kort bezig met de ambulante dienstverlening. Dit zorgt ervoor dat er geen actief beleid is op het gebied van sociale veiligheid. Er zijn geen afspraken vastgelegd op papier terwijl er wel degelijk onveilige situaties plaatsvinden. Op organisatorisch niveau dient er meer bewustwording te komen en moet er altijd worden gekozen voor de veiligheid van de medewerker tegenover die van de cliënt. Sociale veiligheid moet meer aandacht krijgen, dit zal gaan plaatsvinden aan de hand van nieuw op te stellen jaarplannen. Daarvan is [sociale] veiligheid nog geen onderdeel, maar volgens mevrouw Kuppen blijkt dat dit wel nodig is. Dit blijkt vooral nadat er gesproken is over resultaten uit dit onderzoek en welke stappen worden geadviseerd [Hoofdstuk 4 en 5].

Tevens valt op dat het meldingsgedrag van de ambulant begeleiders van 's Heerenloo en de onderzoeksgroep niet geheel overeenkomen. Bij 's Heerenloo wordt geen enkele melding geregistreerd, in de onderzoeksgroep is dit vaker het geval. Er bestaat bij 's Heerenloo een gelijkwaardig meldingsformulier als bij de onderzoeksgroep, daar wordt weinig tot geen gebruik van gemaakt. Volgens mevrouw Kuppen wordt dit mede veroorzaakt door het ontbreken van kennis en beleid op het gebied van sociale veiligheid.

Collega's zijn in beide organisaties, een belangrijke overeenkomst, heel begrijpend naar elkaar. Er is veel collegiale opvang na incidenten en dit is van belang. Er wordt altijd ruimte gemaakt als er een onveilige situatie heeft voorgedaan in het werkoverleg. De ambulante begeleider dient dit echter wel zelf in te brengen. Er wordt namelijk nooit over onveiligheid gesproken als dit niet daadwerkelijk is gebeurd bij een ambulante begeleider.

Samenvattend kan gesteld worden dat de organisaties veel overeenkomsten vertonen. Dichterbij heeft echter meer op het gebied van veiligheid en is daarmee al verder. Naar aanleiding van dit gesprek zal veiligheid een aandachtspunt worden voor 's Heerenloo in de regio Druten. Er zal in ieder geval meer nadruk op worden gelegd. Mevrouw Kuppen heeft aangegeven een kopie van het verslag te willen ontvangen via de post.

## 4. CONCLUSIE

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de mate van [on]veiligheid tussen de respondenten verschilt van verschijningsvorm en frequentie. Uit onderzoek blijkt daarnaast ook dat iedere respondent anders naar veiligheid kijkt. Er zijn ook duidelijke verschillen te vinden in de onderzoeksgroep als de teams worden vergeleken. In dit hoofdstuk blijkt of er inzicht is verkregen in hoeverre ambulant begeleiders te maken krijgen met onveilige situaties en hoe daarmee wordt omgegaan door de organisatie en medewerkers. Voor de aanbevelingen naar aanleiding van deze conclusies [en dus ook de verbeterpunten naar aanleiding van dit onderzoek] wordt verwezen naar hoofdstuk 5 [Aanbevelingen].

Het blijkt dat respondenten terecht komen in onveilige situaties, waarbij vrouwelijke respondenten gemiddeld meer onveilige situaties beleven dan mannelijke respondenten. Per FTE is dit bij de vrouwelijke respondenten 3,8. Bij de mannelijke respondenten is dat 2,1 onveilige situaties per FTE. Daarbij wordt de nadruk gelegd op de beleving van veiligheid. Sociale veiligheid is immers de mate waarin de mens [medewerker] zich veilig voelt én is. De respondenten voelen zich soms onveilig tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden. Wanneer dat is, is niet eenduidig te beantwoorden. Het onveilige gevoel wordt in een aantal gevallen veroorzaakt door een persoon uit het netwerk van de cliënt en door de cliënt zelf. Dit wordt aangegeven door acht respondenten. Daarnaast zijn een tweetal waarnemingen gevonden op het gebied van hygiëne, of het ontbreken daarvan in de woning van de cliënt.

De meeste onveiligheid die is waargenomen is verbaal, psychisch of non-verbaal, dit wordt namelijk aangegeven door alle 18 respondenten. Hierbij geven de respondenten aan dat zij zich onveilig voelen als hun grenzen zijn overschreden. Deze grenzen zijn niet gelijk per respondent. In het onderzoek is reeds de definitie gegeven van perceptie, globaal houdt dit in dat de persoonlijke invloeden van de respondenten kleur geven aan de situatie. Dit is nauw verbonden met subjectieve veiligheid. Vooral uit het literatuuronderzoek blijkt dat er in geen enkele meetbare vorm van objectieve veiligheid bestaat, maar wel gerealiseerd kan worden. Sociale veiligheid valt niet in te delen in een van de twee eerder beschreven vormen van veiligheid, het is een combinatie van subjectieve [wat ervaar ik?] en objectieve [wat wordt gemeten?] veiligheid.

De perceptie van veiligheid zorgt voor lastige situaties voor respondenten. Zij geven aan in een dubbelrol te zitten van vertrouwen winnen of voor eigen veiligheid boven die van de cliënt kiezen. Mede door deze rol geven zij aan dat de keuze voor eigen veiligheid lastiger is. Daarbij geven de respondenten aan dat de organisatie geen beleid [of protocol] heeft omtrent onveilige situaties. Dit versterkt het onveilige gevoel, zo is gebleken uit het onderzoek. Respondenten geven aan dringend behoefte te hebben aan duidelijkheid vanuit de organisatie, of dit nou in de vorm van een protocol is of eenvoudige duidelijkheid van hun manager. Uit het hoofdstuk dat het beleid onder de loep neemt, blijkt dat ook dat dit niet aanwezig is.

Eerder is al beschreven dat er verschillen zijn gevonden tussen de twee teams in de onderzoeksgroep, een groot specifiek verschil is de aanpak van onveiligheid door het management. De twee managers geven beide aan dat veiligheid een aandachtspunt is. Niet alleen van hun, maar ook van het Management Team van de onderzoeksgroep. Dit komt echter niet in zijn geheel over op de respondenten, vooral de respondenten bij team BZW geven aan dat veiligheid sterker op de agenda mag. De respondenten geven aan dat sociale veiligheid op de agenda van het werkoverleg staat. Dit overleg is echter 'maar' eens per maand en daar is [binnenkort] niet iedereen [meer] bij aanwezig. Om duidelijkheid te creëren is het van belang om eenduidig en rechtlijnig te zijn over sociale onveiligheid. Dat wil zeggen dat unitmanagers zich moeten uitspreken over veiligheid, bijvoorbeeld 'tot hoe ver laten wij onze begeleiders gaan?' en 'wat accepteren we, wat niet?'

Op dit moment wordt er niet adequaat omgegaan met sociale veiligheid door de organisatie en haar medewerkers. Hierbij kan gedacht worden door de wijze waarop respondenten handelen in onveilige situaties en de procedurele afhandeling daarvan. Er worden nauwelijks meldingen ingevuld [ongeveer 38%] en het management is niet op de hoogte van de spelende sociale onveiligheid. Dit is mede omdat het voor respondenten niet duidelijk is of dit [sociale veiligheid] een aandachtspunt is van de managers. Daar zou de organisatie winst op kunnen boeken. Dat staat beschreven in de aanbevelingen [Hoofdstuk 5] en het advies [Hoofdstuk 6].

Het creëren van veiligheid hangt nauw samen met de informatie die managers krijgen vanuit hun medewerkers. Het is mogelijk dat belangrijke informatie om actie te ondernemen ontbreekt. Dit heeft te maken met het meldingsgedrag van de respondenten. Belangrijke informatie staat namelijk in die meldingen, untimanagers geven aan die informatie nodig te hebben. Hoewel uit onderzoek blijkt dat er wel degelijk meldingen worden gemaakt geven respondenten aan ontevreden te zijn over de afhandeling. Echter kunnen respondenten ook de hand in eigen boezem steken. Er zijn in totaal 43 onveilige situaties voorgevallen onder de respondenten en er zijn 16 meldingen gemaakt. Deze meldingen zijn niet terug te vinden, en worden door de organisatie niet of nauwelijks geregistreerd. Op dit gebied zou de organisatie dus winst kunnen boeken. Sociale veiligheid, zo blijkt uit het onderzoek, is geen onderdeel van het personeelsbeleid van de organisatie. Dit is volgens de HKZ normen die gesteld zijn niet direct nodig, maar is wel een wettelijke verplichting. Echter blijkt uit onderzoek dat er wel degelijk behoefte is aan beleid omtrent sociale veiligheid. De afdeling Vitaliteit en de arbo-adviseur spelen hierin een grote rol. Een vitaliteitcoach is bekend in de regio en daarbij is zij ook beschikbaar voor traumaopvang. Zij is een professional die samen met een andere collega voor adequate hulpverlening kan zorgen. De mogelijkheid voor medewerkers om naar de traumaopvang te stappen is bekend bij het management, dit blijkt uit het interview. Daarnaast blijkt uit dat interview dat er reeds gebruik wordt gemaakt van deze traumaopvang door medewerkers van de onderzoeksgroep. De arbo-adviseur stelt beleidsnotities op die in kaders naar de regio gedelegeerd worden ter invulling van het werkelijke arbobeleid. Een kader zou 'sociale veiligheid' kunnen worden.

Als laatst heeft de werkgever wettelijke verplichtingen op dit gebied. Het uitvoeren van een Risico Inventarisatie en Evaluatie [RI&E] is een onderdeel van deze verplichtingen. Het is de taak van de preventiemedewerker op in kaart te brengen welke risico's ambulant begeleiders uit de onderzoeksgroep lopen en hoe de organisatie hiermee om kan gaan. De organisatie heeft preventiemedewerkers in dienst en zij zijn werkzaam in een specifieke regio van de organisatie. Sociale veiligheid is echter niet een onderwerp van de RI&E in de huidige vorm. Hoewel het Best Practise model (TNO arbeid, 2002) geen model is om de RI&E aan te vullen kunnen zij samen gebruikt worden. Door het invullen van de RI&E en het Best Practise Model ontstaat een compleet beeld van [sociale] veiligheid.

## 5. AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten [hoofdstuk 3] en de conclusie [hoofdstuk 4] samengevoegd tot één onderdeel om verbeteringen aan te brengen. De aanbevelingen bestaan uit zeven aspecten waarvan wordt geacht dat zij [bij de juiste uitvoering] de sociale veiligheid kunnen vergroten. Deze punten zullen zich vooral richten op strategisch/tactisch niveau, en hebben effect op de operationele werkzaamheden waarvoor ook een aantal aanbevelingen worden gegeven. De zeven aanbevelingen zijn:

- Arbobeleid
- Protocol
- Borging van het veiligheidsproces
- Meldingen en meldingsgedrag
- Dialoog en draagvlak
- "Leren door doen"
- Maatregelen door de begeleider zelf

In de centrale vraag en doelstelling van het onderzoek stond vermeld 'welke stappen kan de opdrachtgever zetten om deze situaties te verbeteren?'. De stappen die in de centrale vraag worden gevraagd, zijn de zeven aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn op basis van het onderzoek het meest relevant. Het is echter niet zo dat er na de invoering niets meer gedaan hoeft te worden. Voor de constante verbetering wordt het gebruik van de PDCA-cirkel [Plan, Do, Check, Act] (oa Cuyvers, 2003) aanbevolen. Het is dan van belang dat er eerst nagedacht wordt over de te ondernemen stappen [Plan], waarna zij uit worden gevoerd [Do]. Na een tijd is het van groot belang om kritisch te kijken naar de voortgang en de wijze waarop dingen georganiseerd zijn [Check]. Als de aanpassingen niet effectief [genoeg] blijken moeten deze worden aangepast [Act]. Dit is een constant proces dat streeft naar kwaliteitsverbeteringen, gebruik ervan wordt gezien als leerinstrument.

### 5.1. ARBO BELEID

Om ervoor te zorgen dat sociale veiligheid overal een onderdeel van aandacht wordt er dus ook structureel naar wordt gekeken is het van belang dit te koppelen met het overkoepelende arbobeleid. Uit onderzoek blijkt dat er kaders worden gesteld die door de regio's zelf worden vertaald naar actief beleid. Het is mogelijk dat het arbobeleid per regio verschilt, derhalve zijn duidelijk afgestemde kaders van groot belang. Hierbij kan gedacht worden aan:

- Het stellen van grenzen [welke grenzen stelt de organisatie?]
- Wat is sociale veiligheid in de ogen van de organisatie?
  - Hoe wordt dit doorvertaald naar de regio?
- Hoe wordt er preventief omgegaan met sociale veiligheid [voorzorgsmaatregelen]
  - Hoe wordt hiermee omgegaan op regionaal niveau?
- Hoe wordt er omgegaan met meldingen door de organisatie?
  - Hoe wordt hiermee omgegaan op regionaal niveau?
- Hoe zorgt de organisatie ervoor dat meldingen gemaakt worden?
- Hoe regelt de organisatie de opvang na een incident?
- Hoe communiceert de organisatie sociale veiligheid met cliënten en het netwerk?
- Wie is er verantwoordelijk voor de afhandeling van een incident/melding?
- Vastleggen wie welke verantwoordelijkheden heeft inzake sociaal onveilige situaties.
- Welke vervolgstappen zijn er wat inzake sociaal onveilige situaties?

Om sociale veiligheid in kaart te brengen voor het overkoepelende arbobeleid wordt de opname van het Best Practise Model (TNO arbeid, 2002) in dit beleid zeer aanbevolen. Dit model beschrijft een aantal factoren waarvan de organisatie de situatie weer moet geven. Door de samenhang van dit model is het ook mogelijk de RI&E efficiënter uit te voeren op het gebied van sociale veiligheid. Dit is immers een onderdeel van het arbobeleid.

In het overkoepelde arbobeleid zou de optie moeten worden opgenomen dat er op regionaal niveau afspraken gemaakt kunnen worden met de cliënten. Dat houdt in dat regio's wederzijdse verantwoordelijkheden kunnen afspreken met de cliënt, bijvoorbeeld hoe de cliënt zich geacht wordt te gedragen tijdens het begeleidingsmoment. Dit is van belang om ambulante begeleiders [lees: medewerkers] te steunen en dit versterkt hun veiligheidsgevoel. Zij hebben immers een 'stok achter de deur'. Aangaande zorgmijders is dit een lastig onderdeel. Dit dient opgenomen te worden als kader in het overkoepelende arbobeleid, maar regionaal te worden ingevuld.

In de handreiking agressie en geweld, gepubliceerd door het ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties, is een checklist weergegeven om het agressiebeleid te evalueren. Deze is weergegeven in bijlage 8[Integrale aanpak agressie en geweld].

## 5.2. PROTOCOL

Het regionale arbobeleid mondt voor sociale veiligheid uit in een protocol. Uit onderzoek is gebleken dat er een groot aantal protocollen en beleidsnotities aanwezig zijn, echter niet op dit gebied. Om ervoor te zorgen dat dit protocol niet alleen papierwerk blijft wordt aanbevolen medewerkers verantwoordelijk te maken voor het opstellen ervan. In het protocol dienen minimaal de zaken beschreven te worden die in het overkoepelende arbobeleid zijn vastgesteld en daarnaast een aantal regio specifieke zaken. De arbo-adviseur zal samen met de betrokken medewerkers, specifiek de preventiemedewerker van de regio, de kaders van de gehele organisatie vertalen naar de operationele werkzaamheden in de regio.

Voor de werkbaarheid van het protocol is het van belang doelstellingen op te nemen op het gebied van veiligheid. Een voorbeeld van een doelstelling kan zijn 'het terugdringen van onveilige situaties met 10% voor 31-12-2010'. Uit deze doelstellingen wordt een actieplan geformuleerd met daarin taken en verantwoordelijkheden van de regionale directie [strategisch], management [tactisch] en ambulante begeleiders [operationeel].

Het terugdringen van onveiligheid, zoals het in de doelstelling staat, houdt niet in dat ambulante begeleiders geen melding moeten maken. Zij zouden gestimuleerd moeten worden een melding te maken zodat de organisatie adequaat kan reageren en wederom sociale veiligheid inzichtelijk kan maken. Een belangrijk onderdeel van het protocol is de communicatie naar de cliënt. Zoals in het arbobeleid wordt opgenomen dient er een afsprakenlijst te komen. Hierin worden wederzijdse verplichtingen vastgelegd. Een onderdeel is het gebruik van alcohol en rookwaren.

Bij het opstellen van het protocol is een dringende aanbeveling de OR en eventueel een cliëntenraad te betrekken. Zij zijn dan op de hoogte van ontwikkelingen en samen kan overlegd worden over de juiste vorm en invulling van het protocol. Dit protocol moet beschikbaar gesteld worden op het intranet van de organisatie, de individueel gemaakte afspraken moeten worden vastgelegd in het dossier van de cliënt en worden nageleefd door de begeleider en cliënt. Dit creëert tevens draagvlak waarover in dit hoofdstuk meer wordt geschreven.

## 5.3. BORGING VAN HET VEILIGHEIDSPROCES

Tijdens de interviews werd duidelijk dat respondenten onveiligheid niet als onderdeel van het werk [willen] zien. Veiligheid moet dus geborgd worden in het werkproces van de ambulante begeleiders. Een sterk gevoel van onveiligheid komt ook voort uit het gegeven dat collega's niet op de hoogte zijn van de locatie van andere collega's. Door dit toe te voegen aan het werkproces ontstaat meer controle en neemt het gevoel van onveiligheid af bij medewerker. Een voorbeeld van het borgen van het veiligheidsproces is het starten van de werkzaamheden vanuit een centrale locatie. Op deze locatie vult de medewerker diens persoonlijke rooster in en andere collega's zijn mede verantwoordelijk voor de sociale controle.

Er kan ook worden gekozen voor een registratiesysteem waarbij medewerkers in- en uit moeten klokken bij de start en het einde van hun dienst. De medewerkers werken solistisch en veel respondenten geven aan dit ook prettig te vinden. Deze wijze van 'controleren' is dan niet de juiste optie. Daarnaast is deze optie zeer kostbaar en naar alle verwachting weinig productief.

Veiligheid kan ook geborgd worden door het aanbieden, en laten volgen, van een cursus om medewerkers bekwaam te maken. Dit kost alleen veel tijd en geld en dit wordt afgetrokken van de tijd die medewerkers bij een cliënt kunnen zijn. Daarnaast geven respondenten aan dat er eerst geïnventariseerd moet worden of een dergelijke cursus 'nut' heeft. De schrijver beveelt derhalve aan dat er tijdens de bijeenkomst "leren door doen" minimaal twee keer per jaar aandacht wordt besteed aan sociale veiligheid. Meer daarover is te lezen in het betreffende hoofdstuk [5.6 "Leren door doen"].

De inhoud van diverse cursussen is te lezen op de website [en intranet] van de organisatie. Mocht daar interesse voor zijn is het mogelijk dat daar eerst naar wordt gekeken voordat een cursus start. Een cursus geeft wel aandacht aan onveilige situaties en hoe de medewerkers bekwaam kunnen worden. Er zal eerst naar de behoefte moeten worden gekeken.

#### 5.4. MELDINGEN EN MELDINGSGEDRAG

Situaties worden gemeld bij de organisatie, echter geven de respondenten aan dat de afhandeling ervan niet adequaat en naar tevredenheid is. De wijze waarop een melding organisatorisch wordt afgehandeld is verschillend en onduidelijk voor de medewerkers. Het meldingsproces moet inzichtelijker gemaakt worden en het meldingsgedrag verbeterd. Uit het onderzoek blijkt dat er altijd rekening wordt gehouden met cliënten, vooral vanwege de mentaliteit van de medewerkers. Dit is tweeledig omdat enerzijds de cliënt centraal staat en dit de vertrouwensrelatie ten goede komt. Anderzijds is er de onveiligheid waarmee medewerkers worden geconfronteerd en waarvan zij vinden dat dit niet bij de werkzaamheden hoort.

Een aantal aanbevelingen voor de medewerkers in deze categorie zijn:

- Meldt iedere situatie waarin de eigen sociale veiligheid in het geding is
- Maak veiligheid bespreekbaar en gebruik de melding als praatpapier
- Kies voor eigen veiligheid als dat nodig geacht wordt
- Motiveer collega's een melding te maken zodat onveiligheid inzichtelijk kan worden gemaakt

Voor de organisatie gelden de volgende voorbeelden:

- Maak de formulieren duidelijker beschikbaar door deze niet alleen digitaal te bewaren, maar ook op hard copy op kantoor.
- Afhandeling van meldingen inzichtelijk maken en er duidelijk vervolg aan geven. Of de medewerker aangeeft daar behoefte aan te hebben of niet.
- Maak duidelijke afspraken wat betreft meldingen en onveiligheid. Laat merken dat het niet geaccepteerd en regelmatig besproken wordt.

Van groot belang is dat het geen star geheel wordt waarbij het management en de medewerkers tegenover elkaar komen staan. Zorg ervoor dat er gesproken wordt met elkaar en probeer begrip te hebben voor elkaars situatie.

Het meldingsgedrag kan veranderd worden aan de hand van een cultuuromslag. Dit kost tijd en moeite. Om een verandering mogelijk te maken is het van belang medewerkers te betrekken en hen verantwoordelijk te maken voor [een deel van] de verandering. Het negeren van weerstand leidt immers tot blokkades (Cuyvers, 2003). Bij de verandering spelen ook groepsnormen, groepscohesie en individuele weerstanden een rol. Echter zal door draagvlak voor sociale veiligheid [5.5. Dialoog en Draagvlak] meer aandacht en begrip komen voor dit onderwerp en neemt dit een groot deel van de weerstand weg. Die weerstand wordt mede weggenomen door het opstellen van een protocol waarbij de OR en cliënten betrokken zijn geweest.



## 5.5. DIALOOG EN DRAAGVLAK

Dit kan men ook wel bewustwording noemen. Er moet meer gesproken worden over sociale veiligheid, zo blijkt uit onderzoek. Respondenten geven aan dat zij zich alleen voelen tijdens en na omgaan met onveilige situaties en er wordt voor hun gevoel weinig gedaan met meldingen. Dit kan nooit ondervangen worden door er alleen over te praten, maar in combinatie met het beleid en protocol is de dialoog de verbinding tussen de medewerkers, managers en het beleid. De dialoog vindt niet alleen plaats als er sprake is van onveiligheid, maar ook als er op dat moment niets speelt. De aanbevelingen zijn gericht op het voorkomen van, en juist handelen tijdens, onveilige situaties. Door de pijlen te richten op preventie komt er meer duidelijkheid en openheid.

Na een onveilige situatie zijn er een aantal methoden om het verwerkingsproces in gang te zetten. Er kan altijd gesproken worden met de traumaopvang, dit moet echter meer bekendheid krijgen. Doordat collega's met elkaar spreken na onveilige situaties komt meer begrip voor elkaar en collega's kunnen elkaar beter helpen dan een externe of zelfs de manager. Deze laatste dient wel op de hoogte te zijn van alle onveilige situaties.

Als laatst, maar zeker niet als minst, dient er meer draagvlak te komen voor sociale veiligheid. Respondenten zijn er erg mee bezig, omdat het voor hun de realiteit van het beroep is. Het is van belang dat er meer begrip komt voor elkaar situatie, manager en medewerker. Genomen maatregelen moeten gedragen worden door diegene die ze uitvoeren en daarom vullen zij de kaders zelf in. Dit komt ook ten goede aan het werkklimaat, en de taboe moet af van onveiligheid. Dit wordt mogelijk als er meer gesproken wordt over onveiligheid en het effect daarvan op medewerkers.

## 5.6. "LEREN DOOR DOEN"

Dit onderdeel bestaat nog niet zo lang. Het is recentelijk gestart om kennis te delen en zaken bespreekbaar te maken. Leren door doen is een eigen ontwikkeld middel om het handelen van [ambulant] begeleiders in kaart te brengen. Dat wil zeggen dat de ervaring van medewerkers input zijn voor deze bijeenkomsten. Het instrument lijkt in eerste instantie ontwikkelt ten behoeve van cliënten. Het is echter ook mogelijk dat medewerkers centraal staan in hun relatie met cliënten. Sociale veiligheid moet minimaal twee keer per jaar terugkomen op de agenda van "Leren door doen" om medewerkers bewust te maken van het onderwerp. Dit aantal is bewust gekozen, vooral vanwege herhaling. Er kan niet teveel nadruk worden gelegd op sociale veiligheid. Dat zorgt alleen voor weerstand, niet voor bewustwording en dialoog. Het is echter wel van belang dat er vorm van herhaling toegevoegd wordt. Dit kan gerealiseerd worden door een workshop te geven naar aanleiding van een casus van een medewerker. Deze casussen worden tijdig ingebracht en daarna zal de manager deze bespreken. Collega's geven feedback en reageren inhoudelijk op de casus waarbij vooral het handelen van de medewerker, de cliënt en eventueel de organisatie wordt besproken.

## 5.7. MAATREGELEN DOOR BEGELEIDER ZELF

Tijdens onveilige situaties zijn er mogelijkheden om met onveiligheid om te gaan. Enkele voorbeelden hiervan voor instrumentele agressie zijn Van Bekkum en Gouw (2007):

- Gedrag registreren
- Niet toegeven aan het gedrag van de ander
- De ander tot de orde roepen
- Niet laten verleiden tot een discussie

Uit onderzoek blijkt dat een verslaving van de cliënten regelmatig voorkomt. Een begeleider kan op de volgende wijze omgaan met agressief gedrag dat wordt veroorzaakt door middelengebruik (Van Bekkum en Gouw, 2007):

- Voorzichtig zijn, het gedrag is onvoorspelbaar
- Niet toegeven aan het gedrag van een de cliënt
- Kort, snel en duidelijk aangeven wat de consequenties zijn
- Niet te lang wachten met het uitvoeren van de consequenties

Tevens hebben Van Bakkum en Gouw (2007) beschreven hoe er om kan worden gegaan met agressie op basis van psychopathologie:

- Voorzichtig zijn, het gedrag is onvoorspelbaar
- Geduldig blijven
- Vriendelijk blijven en uitleggen wat wel en niet kan
- Goed op de reacties letten en vooral grenzen bewaken
- Afstand bewaren [of creëren].

Daarnaast is het mogelijk om een cursus te volgen op het gebied van veiligheid. Een voorbeeld van een dergelijke cursus is omgaan met verbale agressie. Deze cursus geeft weer welke situaties zich voor kunnen doen op het gebied van verbaal geweld en hoe dit ondervangen kan worden. Daarnaast wordt je geleerd om de eigen emoties onder controle te houden zodat de situatie niet escaleert.

## 6. ADVIES

Het onderzoek is afgerond en heeft veel opgeleverd. Uit de voorgaande hoofdstukken blijkt dat veiligheid een aandachtspunt is voor de organisatie. Uit de voorgaande hoofdstukken blijkt ook dat er door de organisatie stappen kunnen worden gezet om veiligheid meer te betrekken in de vorm van beleid en protocollen, met andere woorden: het formaliseren daarvan.

Met het formaliseren van de omgang met sociale veiligheid in beleidsnotities wordt het mogelijk dat medewerkers een handvat hebben tijdens onveilige situaties. Zij kunnen dan duidelijkere verwachtingspatronen schetsen naar cliënten en hebben daarvoor, aan de hand van het regionale protocol, een 'stok achter de deur'. Daarnaast geeft een overkoepelend arbobeleid richting aan de sociale veiligheid binnen de gehele organisatie. Het opnemen van dit onderdeel in het arbobeleid zal voor velen een verduidelijking zijn. De sociale veiligheid zal daarvoor echter nog wel inzichtelijk moeten worden gemaakt. Zoals eerder beschreven kan dit aan de hand van het Best Practise Model (TNO arbeid, 2002). Dit model bevat een aantal onderdelen waaraan sociale veiligheid gelieerd is en die beschreven moeten worden. De invulling van het model zal op twee niveaus plaatsvinden, namelijk strategisch en operationeel. Strategisch houdt in dat het overkoepelend voor de gehele organisatie moet worden weergegeven en operationeel is specifiek voor de regio. Daarbij kan ook de splitsing worden gemaakt tussen ambulante en 'reguliere' dienstverlening. Dit is volledig afhankelijk van de organisatie.

Het stellen van grenzen blijft het moeilijkste onderdeel van sociale veiligheid. Respondenten geven aan dat zij een dubbelrol hebben. Naast dienstverlener zijn zij ook professional en mens. Dit maakt het lastig om in bepaalde situaties te kiezen voor de uitweg. De organisatie zegt echter altijd te kiezen voor de veiligheid van de medewerkers. Waarom doen de medewerkers dat zelf dan niet? Het blijkt dat standpunten van het management niet altijd duidelijk overkomen naar de werkvloer. In dit rapport is ook beschreven dat managers en medewerkers meer naar elkaar moeten luisteren en in dialoog moeten treden. Niet alleen op het gebied van sociale veiligheid, maar ook op andere gebieden. Meer begrip voor elkaar en elkaars verantwoordelijkheden, dat schept duidelijkheid. Dit zal er niet voor zorgen dat medewerkers ineens alleen maar voor de eigen veiligheid [de uitweg] kiezen, maar zal het helpen en ondersteunen. De laatste stap moet worden gedaan door een cultuuromslag omtrent de bewustwording van de noodzaak van meldingen.

Er worden geen afspraken gemaakt tussen de cliënt en de organisatie. Althans niet op het gebied van 'hoe gaan we met elkaar om?'. Dit is een groot gemis. Het belangrijkste advies is dan ook de eerste drie punten van de aanbevelingen [Hoofdstuk 5]. Het arbobeleid, een regionaal protocol en de borging van veiligheid in het werkproces van de medewerker, daarop moet de organisatie focussen. Als zij dit doen zal er meer bewustwording zijn op het gebied van sociale veiligheid. Tevens zorgt dit voor meer openheid, duidelijkheid en aandacht voor het onderwerp. Uit dit onderzoek is duidelijk geworden dat dit nodig is. Naast de nodige aandacht is het [onder]steunen van medewerkers in onveilige situaties noodzakelijk. De aanbevelingen zijn ook daarop gericht.

De situaties die waargenomen zijn in het onderzoek zijn niet mals, dit is de harde werkelijkheid van ambulante begeleiders. Als organisatie moet men niet het risico willen lopen dat begeleiders hierin terecht komen. Duidelijkheid, structuur en formeel zijn kernwoorden die de aanbevelingen en het advies kenmerken.

## LITERATUUR- / BRONNENLIJST

Alblas, G., Kokke, K., Thuis, P. (2006 – derde druk), *Bedrijfskunde de basis*, Wolters – Noordhoff Groningen, Houten.

Baarda, Dr. P.R., Goede, D. M.P.M., Teunissen, Dr. J. (2005), *Basisboek kwalitatief onderzoek, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, Wolters-Noordhoff BV, Groningen/Houten

Bekkum, drs. P.W.J. van, Gouw MSR. A (2007), *Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer*, SDU uitgevers, Den Haag.

Cuyvers, G. (2003), *Integrale organisatieverandering, theorie, methode, toepassingen*, Uitgeverij Nelissen, Soest.

Dalen, W. van (2006), *Morele competenties voor jonge professionals*, Wolters-Noordhoff Groningen, Houten.

### Boeken

Guiver – Freeman, M. (2005 – vijfde druk), *Personeelswerk*, Uitgeverij Lemma B.V., Utrecht.

*CIZ Indicatiewijzer versie 3.0, Toelichting op de Beleidsregels indicatiestelling AWBZ 2010 zoals vastgesteld door het ministerie van VWS*

Kluytmans, dr. F. (2005 – tweede druk) *Leerboek personeelsmanagement*, Wolters – Noordhoff Groningen, Houten.

Kouwenhoven, ir. C.P.M., Hooft, drs. P.L.R.M. van, Hoeksema, dr. L.H. (2005 – tweede druk), *De praktijk van strategisch personeelsmanagement*, Kluwer, Alphen aan den Rijn.

Loonstra, C.J. prof. mr. (2006), *Hoofdstukken sociaal recht (zestiende druk)*, Wolters-Noordhoff, Houten

Noomen, drs. J.L., (2004 – tiende druk) *Integraal personeelsmanagement, een praktijkgerichte leerroute*, Uitgeverij Nelissen, Soest.

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Sociale\\_veiligheid](http://nl.wikipedia.org/wiki/Sociale_veiligheid)

[http://www.ggdkennisnet.nl/kennisnet/uploadddb/download\\_object.asp?atoom=34050&VolgNr=261](http://www.ggdkennisnet.nl/kennisnet/uploadddb/download_object.asp?atoom=34050&VolgNr=261)

<http://www.minvws.nl/dossiers/awbz/default.asp>

<http://www.hkz.nl/content/view/1515/1352/>

<http://www.2reflect.nl/images/klaver6model.jpg>

### Internet

<http://www.kenniscentrum-ouderen.nl/smartsite.dws?id=64389>

<http://www.hkz.nl>

[http://www.vspf.org/vspf06/files/File/bibliotheek/SocialePsychologie\\_tansparanten%20hf112.pdf](http://www.vspf.org/vspf06/files/File/bibliotheek/SocialePsychologie_tansparanten%20hf112.pdf)

[http://www.veiligtankstation.nl/view.cfm?page\\_id=9183](http://www.veiligtankstation.nl/view.cfm?page_id=9183)

<http://psycnet.apa.org/journals/psp/63/3/452/>

[http://www.arenzen-aspect.nl/content/verstandelijk\\_beperkt.htm](http://www.arenzen-aspect.nl/content/verstandelijk_beperkt.htm)

Boer, R.H. de, i.s.m. Ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Justitie, *Aanvalsplan Sociale Veiligheid Openbaar Vervoer*, Den Haag (2002), Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Klooster, L., Sledsens, A., *Veilige zorg, dat werkt* (2010), 's Hertogenbosch, Jeroen Bosch Ziekenhuis (Avans Hogeschool).

### Overige

Landelijk beleid sociale veiligheid en ongewenste omgangsvormen, Thuiszorg (november 2007)

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Handreiking agressie en geweld 2010 'handen af van onze helpers'* (2010), in het kader van het programma "Veilige Publieke Taak".

Profijt Arbobeleid, *Werkpakket 'Agressie'* (2003), een initiatief van VGN, ABVAKABO, FNV, CNV, Publieke Zaak, FHZ, NU'91, SZW en VWS, Sectorfondsen Zorg en Welzijn, Utrecht

## BIJLAGEN:

### Inhoudsopgave:

Bijlage 1 [Topiclijst]	Blz. 45
Bijlage 2 [Kwalitatieve analyse]	Blz. 46
Bijlage 3 [Kwantitatief overzicht]	Blz. 56
Bijlage 4 [Functiebeschrijving]	Blz. 57
Bijlage 5 [Organisatiebeschrijving]	Blz. 61
Bijlage 6 [Procedure ARBO-beleid]	Blz. 64
Bijlage 7 [Topiclijst interviews unitmanager]	Blz. 65
Bijlage 8 [Integrale aanpak agressie en geweld]	Blz. 66
Bijlage 9 [Best Practise Model]	Blz. 67



## BIJLAGE 1: TOPICLIJST INTERVIEWS

- Inleiding
- Aanleiding interview
- Achtergrond geïnterviewde
- Sociale onveiligheid
- Melding(en)
- Collega's
- Organisatie?
- Vragen geïnterviewde?
- Afsluiting

## BIJLAGE 2: KWALITATIEVE ANALYSE

	Werkproces	Clïentbeschrijving	In welke situaties voelt de geïnterviewde zich onveilig?	Beschrijving van een onveilige situatie	Hoe vaak komt dit voor?	Hoe reageert de geïnterviewde in deze situaties?	Wat vindt de geïnterviewde van deze situaties?
nt. 1	Maakt afspraken met én ondersteunt cliënten die zelfstandig wonen bij zaken die de cliënt aangeeft die moeilijk zijn. Vaak wordt met de postbehandeling gestart, later wordt dit uitgebreid	Verstandelijk beperkt met vaak een bijkomende stoornis. Op het moment zijn er veel gezinnen waarvan de ouders verstandelijk beperkt zijn en die vastlopen in de dagelijkse bezigheden	Een vechtsituatie [waar je niets mee kunt] of een situatie ontstaan door de persoonlijkheid [persoonlijkheidsstoornis] van de cliënt.	Een cliënt haalde anderen binnen De situatie waarin zij woonde voelde onveilig vanwege de risico's die ontstaan als er mensen binnen zijn die je niet kent. Het is namelijk wel eens voorgekomen dat zij een meisje hebben bedreigd.	Niet vaak, 3 onveilige situaties meegemaakt. Er komen ook situaties voor die objectief onveilig zijn, maar de geïnterviewde zich niet onveilig voelt	Voor zichzelf de regel ingesteld dat zij haar werk niet goed kan doen en dus "kapt" ze dan met de cliënt. Dat is nooit voorgekomen.	Lastig aan te geven. Zij vindt het echter niet bij het werk horen en er zou wat aan gedaan moeten worden.
nt. 2	Werkzaamheden variëren van het geven van adviezen tot het overnemen van de zorg. Vooral regelwerk, onderhouden van externe contacten zoals het UWV en eventuele bewindvoerder.	Licht verstandelijk beperkt met een bijkomende stoornis en verbale agressie. Wonen zelfstandig, hebben soms een gezin. Sommige hebben een baan, andere zijn werkloos. Vaak schuldenproblematiek	Als er iets wat lijkt op een onveilige situatie ontstaat wordt dit veroorzaakt door het netwerk van de cliënt. Voelt zich in die situaties onveilig.	Een vriendin van een cliënt werd verbaal agressief. Zij stelde zich op als hulpverlener en vriendin. In een geval belde zij zette een bepaalde toon op die de geïnterviewde niet kon waarderen.	Niet vaak, onveilig is 0 keer. De geïnterviewde heeft echter een tweetal situaties beschreven in het interview, er zullen dus 2 situaties worden opgenomen in de analyse.	Weet wat hij moet doen. Daarbij betreft hij het sociale netwerk. In de specifieke situatie confronteerde de geïnterviewde de betrokkene met haar gedrag. Dit werkt vaak goed.	Het is lastig om ermee om te gaan en vangt dit ook op van collega's.
Int.3	Verricht taken als dienstverleningscoördinator naast het werk als ambulante begeleider. Begeleidt cliënten met zorgvragen van alle voorkomende aspecten van het leven	Verstandelijk beperkt met een bijkomende stoornis.	Situaties waarin het onduidelijk is wat er gaat gebeuren en hij te dicht op de cliënt staat. Kan zichzelf moeilijk losmaken van de situatie en dat zorgt ervoor dat een onveilig gevoel ontstaat.	Er waren twee jonge criminelen in het netwerk van de cliënt met een slechte invloed op de cliënt. Zij waren altijd aanwezig en uitten zich agressief [drugsgebruik kwam voor]. De situatie escaleerde en de cliënt werd uit huis gezet. De jongens die daar altijd bij waren dus ook. De geïnterviewde moest dit regelen. Dat zorgde voor problemen, zij zochten hem op en bedreigde hem.	Dit komt niet vaak voor.	Zocht het probleem sterk bij zichzelf en dacht dat het wellicht door psychische problemen van de cliënt kwam. De geïnterviewde heeft volgens zichzelf te laat teruggekoppeld naar de manager wat er speelde. Nu zou hij eerder contact opnemen en duidelijk zijn in het aangeven van de eigen grenzen.	De situaties worden bestempeld als: 'niet goed' er het hoort ook niet bij de functie. Het zou niet geaccepteerd moeten worden volgens de geïnterviewde. Dit hangt samen met de normen en waarden van de medewerkers.
nt. 4	Maakt afspraken met én ondersteunt cliënten die zelfstandig wonen bij zaken die de cliënt aangeeft die moeilijk zijn. De ondersteuning is breed, van postbehandeling tot levensvraagstukken.	Licht verstandelijk beperkt met vaak een bijkomende stoornis en verbale agressie. Wonen zelfstandig	Waarin zij de controle verliest en onduidelijk is wat er gaat gebeuren en van haar wordt verwacht als begeleider en professional. Ook als het onduidelijk is wie er verantwoordelijk is voor de situatie en de afhandeling ervan.	De kinderen van een cliënt werden uit huis geplaatst en zij werd opgeroepen om daarbij aanwezig te zijn [begeleider van cliënt. Gedurende de uithuis plaatsing ging de cliënt met bestek rommelen in de keuken. Voelde zich niet gemakkelijk.	Minimaal 1 keer, de geïnterviewde beschrijft immers een onveilige situatie.	Zo goed mogelijk uit de situatie te komen. Dit doet zij onder andere door het doorspreken van het geval. Mocht er geen collega bij zijn belt ze iemand voor de verwerking. In de situatie zelf rustig blijven en haar veiligheid af te wegen tegen haar verantwoordelijkheden.	Vindt de situaties niet prettig.

	Werkproces	Clientbeschrijving	In welke situaties voelt de geïnterviewde zich onveilig?	Beschrijving van een onveilige situatie	Hoe vaak komt dit voor?	Hoe reageert de geïnterviewde in deze situaties?	Wat vindt de geïnterviewde van deze situaties?
Int.5	Huisbezoeken, kantoorwerk, overlegsituaties, bezoeken van instanties en cliënten. Ook teamvergaderingen en interviews. Gesprekken voeren met cliënten en uitvoeren van praktische zaken.	Verstandelijke beperking als grondslag. Wonen zelfstandig. Kan in gezin, maar ook alleenstaand. Daarnaast ook nog mogelijk psychische stoornis.	Waar in zij dreigt de controle te verliezen. Confronteren van cliënten met moeilijke situaties. Als de cliënt een crimineel verleden heeft. Seksueel getinte opmerkingen. Ook als er een grote hond aanwezig is in de ruimte.	In een geval was een hond bij het gesprek aanwezig in de ruimte. Dit gaf een ongemakkelijk gevoel. Toen gevraagd of de hond misschien weggelegd kon worden merkte dat het gesprek moeilijker werd. Als de cliënt hier geen gehoor aan geeft wordt er gekozen voor eigen veiligheid.	2	Duidelijk aangeven van grenzen en daaraan houden.	De kans om in een onveilige situatie terecht te komen, het is niet te voorkomen. Goed luisteren naar het onderbuikgevoel. Er moet ook niet te zwaar worden getild aan het onderwerp.
Int. 6	Presentiebenadering. Ondersteunen bij het behandelen van post of financiële zaken afwickelen ten behoeve van de cliënt.	Allen een verstandelijke beperking. Ook mogelijkheid tot psychiatrische, sociale en emotionele problematiek. Vooral jongeren die overvraagd zijn door de maatschappij. Discrepancie tussen emotionele en cognitieve vaardigheden.	Dit is voor iedereen verschillend, heeft te maken met gemoedstoestand en vertrouwensband met de cliënt. Onveiligheid is als de cliënt te ver gaat [dus een grens overschrijdt].	Kreeg van de vader van een cliënt te horen: als ik je tegenkom rij ik je dood. Dit was schrikken. Woont in de omgeving van de cliënt. Was daardoor extra alert op de omgeving. Neemt zijn eigen verantwoordelijkheid en vraagt zich af 'ben ik nog wel veilig?'	5	Afvragen of de situatie nog onder controle is en afvragen tot hoe ver je verantwoordelijkheid gaat. Inschakelen van manager wanneer dat nodig wordt geacht.	Als team duidelijk zijn naar cliënten wat betreft onveiligheid/dreiging. Niet accepteren en tolereren. Afspraak die iedere begeleider na moet komen en dit wordt ook gedaan. Altijd kiezen voor eigen veiligheid versus dreiging vanuit de cliënt. Niet willer werken in een onveilige situatie.
Int.7	Maakt afspraken met én ondersteunt cliënten die zelfstandig wonen bij zaken die de cliënt aangeeft die moeilijk zijn. De ondersteuning is breed, van postbehandeling tot levensvraagstukken. Is ook dienstverleningscoördinator.	Licht verstandelijk beperkt en gevoelig voor eigen driften, uitbaar in seksuele toespelingen en woedebeheersing ontbreekt vaak. Kunnen een crimineel verleden hebben.	Seksueel overschrijdend gedrag, bij het niet respecteren van grenzen, niet meer onder controle hebben van de situatie.	Stalking door een cliënt, ernstige escalatie. Had voorkomen kunnen worden, inadequaat ingrijpen van organisatie en misvatting door haarzelf. Ook onveilig dat er geen 'back-up' is.	Te vaak. 3 keer ongeveer.	Geschrokken en aangedaan, gaat dit in de toekomst anders doen. Niet meer zoveel accepteren en eerder grenzen aangeven.	Niet goed. Vraagt zich af wat de organisatie als normaal gaat beschouwen en wat niet, die grens vervaagd. Slecht dat er geen directe ondersteuning is als die nodig is.
Int.8	Presentiebenadering. Alle voorkomende taken als postbehandeling, financiën en het bezoeken [en contact onderhouden met] van andere instanties.	Licht verstandelijk beperkt, zelfstandig wonend of bijvoorbeeld met gezin/partner/inwonend familielid. Naast de verstandelijke beperking een bijkomende stoornis.	Onduidelijkheid over wat er gaat gebeuren en de controle kwijt over de situatie. Gevoelig voor sfeer en de reactie die de begeleiding heeft op de cliënt. Directe confrontaties waarbij de cliënt iets vast heeft. Ook een onhygiënisch huishouden kan onveilig zijn.	Bedreiging met een kopje door een cliënt die gemedicaliseerd is. Dreigde te slaan en een verwonding aan te brengen. Directe confrontatie is goed afgelopen. Ook in huizen waar het smerig is en daar niets aan kunnen doen omdat de cliënt de zorg mijdt.	3 keer.	Confronteert cliënt met ongewenst gedrag en geeft aan dat dit niet geaccepteerd wordt. Komt daarna wel terug bij de cliënt. Is wel na het gesprek vertrokken en voelde zich rot. In de toekomst zou ze het anders doen.	Vindt onveilige situaties niet acceptabel. Wilt nog een MIC in gaan vullen, dit is er nog niet van gekomen. Is zich bewust van het belang van het maken van een melding en de juiste handelwijze in een onveilige situatie. Coaching er wellicht bij inzetten.



	Werkproces	Clientbeschrijving	In welke situaties voelt de geïnterviewde zich onveilig?	Beschrijving van een onveilige situatie	Hoe vaak komt dit voor?	Hoe reageert de geïnterviewde in deze situaties?	Wat vindt de geïnterviewde van deze situaties?
Int. 9	Maakt afspraken met én ondersteunt cliënten die zelfstandig wonen bij zaken die de cliënt aangeeft die moeilijk zijn. De ondersteuning is breed, van postbehandeling tot levensvraagstukken.	Licht verstandelijk beperkte ouderen waarbij ook verslavingszorg komt kijken. Daarnaast wonen de cliënten zelfstandig.	Als je de situatie direct wilt verlaten omdat er geen andere mogelijkheden meer zijn. Onhygiënische ruimtes en onprettig als er gerookt wordt.	Drugsverslaafde vrouw met een agressieve man. Man werd zonder directe aanleiding verbaal agressief en begon dreigingen te uiten. De man heeft de begeleiding toegang tot het huis ontzegd.	Is niet in getallen uit te drukken. Onprettige gevoelens komen nog vaker voor. Uit het interview blijkt minimaal 2 keer.	Reageerde op haar onderbuikgevoel en heeft de situatie verlaten. Zo kan er niet worden omgegaan met begeleiders. Andere regels opstellen tijdens begeleiding.	Onacceptabel dat zij ontstaan duidelijker grenzen aangeven en daaraan houden. Werkplezier voor ogen houden en dit ontleemt haar daarvan. Veiligheid is erg persoonlijk er dat moet gerespecteerd worden.
Int. 10	Het verwerken van de post en administratie. Creëert ook veiligheid in het leven van de cliënt. Het omgaan met criminaliteit kan hierbij een rol spelen.	Licht verstandelijk beperkt, vooral gezinnen die snel willen geholpen. Tevens kan een psychische stoornis voorkomen.	Persoonlijke dreiging die uitgaat van cliënt naar begeleider. Als de grens wordt overschreden en als de situatie aanvoelt als onwerkelijk.	Heeft dit nog niet meegemaakt. Dit kan te maken hebben met haar naïviteit. Verbaal geweld is bijvoorbeeld niet onveilig.	Nooit.	Dat weet ze niet. Er is geen onveilige situatie geweest. Mocht er iets voorvallen zou ze proberen rustig te blijven en de situatie onder controle te brengen.	Agressie is niet persoonlijk dus er wordt geen waarde aan gehecht. Ziet de situaties apart maar het zou niet geaccepteerd moeten worden. Per keer kijken hoe er op gereageerd moet worden.
Int. 11	Ondersteunen van cliënten bij het onderhouden van sociale netwerken, financiën en postbehandeling. Tevens contact met andere instanties.	Licht verstandelijk beperkt en daarnaast ook een andere spelende problematiek op psychisch en sociaal emotionele vlak.	Als hij uit de situatie moet stappen voor de eigen veiligheid. Het verliezen van de controle over de situatie.	Bij een cliënt die een mes op de tafel had liggen. Hoewel de cliënt geen directe dreiging uitte voelde dit onprettig. De cliënt legde op een gegeven moment het mes weg om een eventuele escalatie te voorkomen.	Onprettig komt vaker voor dan onveiligheid. Dit laatste 4 keer.	Laat de cliënt boos worden. Je moet weten hoe je ermee om kan gaan. Bewaart altijd afstand met de cliënt en koppelt terug naar het netwerk van de cliënt. Hoe je reageert is een constant leerproces. Verlaat een situatie niet snel.	Agressie en dreiging komt voor uit onvermogen van de cliënt. Dit is niet te voorkomen, maar ook niet te accepteren.
Int. 12	Ondersteunen van cliënten bij het onderhouden van sociale netwerken, financiën en postbehandeling. Tevens contact met werkgevers van de cliënt.	Licht verstandelijke beperking van een wat oudere categorie. Gedragsproblematiek komt veelvuldig voor.	Als de grens bereikt is. Werkplezier moet blijven bestaan, als dat niet is is het onveilig. Verantwoordelijk gevoel voor de situatie en het niet op kunnen lossen [mee om kunnen gaan].	Opgepikte signalen en verbale agressie leidde tot een escalatie, vooral verbale dreiging. Wordt ook veroorzaakt door een gevoel van ontevredenheid.	5.	Kiezen voor eigen veiligheid en de cliënt overdragen aan een andere collega. Rustig blijven en de situatie onder controle brengen [houden].	Niet goed en het hoort niet bij het werk. Opgevangen signalen moeten worden omgezet in acties. Gaat niet meer naar de cliënt toe. De organisatie en begeleiders moeten wat met onveiligheid doen.
Int. 13	Variatie van postbehandeling, ondersteunen bij de dagelijkse bezigheden, financiën en het bezoeken van andere instellingen. Het leven van de cliënt 'op orde houden'.	Licht verstandelijk beperkt met een veelvoorkomende stoornis zoals bordeline en autisme. Ook zorgmijders en gezinnen met opvoedingsproblematiek.	Als het besef komt dat een er geen ontkomen meer aan is en er iemand slachtoffer wordt. Daarbij als de situatie niet meer onder controle is.	Betast door een cliënt en kon toen niet vertrekken omdat de deur was geblokkeerd. Ook bedreigd met fysiek geweld en is toen doorgegaan met het verlenen van zorg. Haar eigen gevoel opzij gezet.	3 keer. Voelt zich niet snel onveilig. Ongemakkelijk dat je tussen 2 vuren zit [hulpverlener en mens]. Is een persoonlijke kwestie.	Is niet bang, misschien wel naïef. Schrikt in een onveilige situatie en overdenkt de mogelijke gevolgen. Laat nu aan partner weten waar zij is ter controle. Dat geeft een veiliger gevoel.	Niet goed en hoort niet bij de het werk. Verstaat agressie onder onveiligheid. Onvoorstelbaar dat het voorkomt en geaccepteerd lijkt te worden. Ze geeft duidelijker haar grenzen aan.

	Werkproces	Clïentbeschrijving	In welke situaties voelt de geïnterviewde zich onveilig?	Beschrijving van een onveilige situatie	Hoe vaak komt dit voor?	Hoe reageert de geïnterviewde in deze situaties?	Wat vindt de geïnterviewde van deze situaties?
nt. 14	Ondersteuning bij opvoeding van kinderen, contact onderhouden met andere instanties, financiële kwesties en administratie.	Licht verstandelijk beperkt in combinatie met een veel voorkomende stoornis. Ook cliënten met borderline en gezinnen.	Als ze niet weet wat er gaat gebeuren en wat de mogelijke risico's daarvan zijn.	Nooit echt onveilig, wel een keer dreiging op onveiligheid met de dochter van een cliënt en de vriend. Dealden drugs en wist niet welke invloed dit had op de begeleiding. Was bang voor een escalatie en de gevolgen daarvan. Dit is niet voorgevallen, het gevoel was wel aanwezig.	Nauwelijks. 1 situatie met mogelijke onveiligheid. Dus 0.	Reageert rustig en gelaten. Dit heeft een positieve uitwerking op cliënten. Kan ook met boosheid omgaan en laat dit gebeuren. Houdt wel de controle over de situatie. Agressie staat zij niet toe.	Niet goed, maar kan er mee omgaan. Agressie staat ze niet toe en zal dan de situatie verlaten. Ook agressie tegen anderen als zij aanwezig is, is niet geoorloofd. Boosheid kan voorkomen, kan hiermee omgaan.
nt. 15	Variatie van postbehandeling, ondersteunen bij de dagelijkse bezigheden, financiën en het bezoeken van andere instellingen. Het leven van de cliënt 'op orde houden'. Daarnaast bieden van structuur.	Licht verstandelijke beperking en bijkomende stoornissen als autisme, psychiatrische problematiek en drugsverslavingen. Leeftijdscategorie varieert tussen 14 en 62 jaar oud.	Moet dat op het moment zelf ervaren, maar wel als ze dreiging ervaart. Verlegt voor zichzelf de grens en vindt dat niet goed. Als er geen deelgenoot is voor het probleem.	Begeleidde een allochtone cliënt die dag en nachtritme had omgedraaid [mede onder invloed van anderen]. Cliënt was de afspraak vergeten en ze kwam in een situatie met allerlei mannen van een andere cultuur die gedronken hadden. Voelde zich zeer onveilig. Vooral omdat er geen vertrouwensrelatie was.	Niet vaak, maar wel te vaak. Uit het interview blijkt 2 keer.	Confronteert de cliënt met de situatie en maakt een vervolgspraak. Achteraf kwam ze tot beseft dat ze haar grens had overschreden. Doet dit nooit meer zo. Reflecteert vaak.	Weet nooit wat ze aantreft er voelt zich soms heel alleen. Dat is niet goed en dit moet niet geaccepteerd worden. Zoekt de balans tussen professionaliteit en gezond verstand.
nt. 16	Afhankelijk van indicatie en zorgvraag. Algemeen een variatie van postbehandeling, ondersteunen bij de dagelijkse bezigheden, financiën en het bezoeken van andere instellingen. Daarnaast ook bemiddelen in de relatie.	Licht verstandelijk beperkt en van een oudere categorie. Er speelt verschillende problematiek bijvoorbeeld een alcoholprobleem, persoonlijkheidsstoornissen en psychoses.	Als er dreigende taal wordt geuit naar haar persoonlijk, maar ook agressie als zij aanwezig is. Deze hoeft dan niet per definitie persoonlijk te zijn. Voorbeeld gewone maatschappij, je moet niet alles accepteren. Dat doe je in je dagelijks leven ook niet.	Dreigende situatie, agressieve man en kwam voor de vrouw en voerde daar ook het gesprek mee. Man was al vaker agressief naar omgeving en zij dacht dat dit haar ook kon overkomen. Voelbare spanning en voelde zich niet gemakkelijk. Daarbij rookte hij veel in huis, terwijl ze astmatisch is. Man heeft zichzelf in bescherming genomen en is gegaan. Dit ging niet zonder slag of stoot en was behoorlijk van slag.	Niet vaak. Het aangeven van grenzen vervaagt. Dat is niet de bedoeling. Uit het interview blijkt 2 onveilige situaties.	Heeft op het punt gestaan om de dienstverlening te staken. Hoewel ze rustig reageert is dat wel moeilijk voor haar. Je kunt je handen er ook niet direct vanaf trekken. Cliënten raken dan alles kwijt. Laat zich niet leiden door emoties en blijft rustig. Confronteert de cliënt wel met het gedrag en wat dit met haar doet. Merkt dat dit werkt.	Hoort niet bij het werk. Moet gekeken worden hoe het te ondervangen is.

	Werkproces	Cliëntbeschrijving	In welke situaties voelt de geïnterviewde zich onveilig?	Beschrijving van een onveilige situatie	Hoe vaak komt dit voor?	Hoe reageert de geïnterviewde in deze situaties?	Wat vindt de geïnterviewde van deze situaties?
nt. 17	Behandelen van post en het begeleiden met sociaal emotionele problematiek. Begeleiden van gezinnen en alleenstaande moeders met alle voorkomende zorgvragen.	Licht verstandelijke beperking met een veel voorkomende stoornis. Ook gezinnen en alleenstaande moeders waarbij de zwangerschap problematisch is gezien hun beperking.	Als de situatie niet meer onder controle is en er een verhoogd risico ontstaat op escalatie en het verlies van die controle. Persoonlijke agressie wordt niet geaccepteerd en dat is ook de grens. Vaak wordt onveiligheid gecreëerd door het netwerk van de cliënt.	Vrouwelijke cliënt werd geprostitueerd door een aantal mannen en de politie belde om naar haar huis te komen. Deed dit maar achteraf ging ze nadenken over de mogelijke gevolgen. Deze waren zeker niet gering als er meer mensen aanwezig waren in het huis. Het was ook niet duidelijk wat haar rol was, dit was erg confronterend.	Niet vaak. Uit het interview blijkt 2 keer.	Intuïtie neemt het over en je probeert het zo goed mogelijk te doen. Dat is alleen niet altijd mogelijk. Er wordt een beroep gedaan op je verantwoordelijkheid, maar tot hoever moet je het laten komen? Probeert de cliënt met woorden rustig te laten worden, door de controle te behouden. Als dat niet lukt verlaat ze de situatie, met tegenzin.	Niet goed, maar het hoort bij het werk. Er maakt uit of de agressie persoonlijk is of niet en of er nog controle is. Als dat niet het geval is, is het veel onveilig.
nt. 18	Specifiek gericht op opvoedingsproblematiek en de sociale problemen die daarbij een rol spelen. Begeleidt cliënten met het opvoeden van kinderen en de omgang van ouders met kinderen. Ook een aantal mannen die in een sociaal isolement leven en hen proberen te betrekken bij de maatschappij.	Licht verstandelijk beperkte gezinnen [een lid of allen verstandelijk beperkt] waarbij een aantal opvoedingsproblemen spelen.	Naar de persoon gerichte dreiging en als haar persoonlijke grenzen worden overschreden.	Confrontatie met een cliënt waar de manager ook bij aanwezig was. Kwam nieuw binnen als begeleider van dit gezin en de vader zag het nut niet van de begeleiding van Dichterbij. Man was boos en ontevreden en uitte dit in verbale agressie. Stond op een bepaald moment op en maakte aanstalten om fysiek geweld te gebruiken. Is daarvan geschrokken.	3 onveilige situaties, maar het is meer een uitzondering dan de regel. Dat is maar goed ook, anders zou ze het werk niet lang volhouden. Ouders begrijpen behandelplannen ook niet altijd. Het is ook een vorm van onbegrip en dit uit zich in machteloosheid.	Is kritisch op zichzelf en reflecteert vaak. Vond het niet slim dat zij het gesprek niet formeler hadden aangepakt. Probeerde rustig te blijven en de situatie goed in te blijven schatten. Agressie uitte zich niet naar haar, maar voelde zich ongemakkelijk.	Zouden niet voor moeder komen in deze variant en het had voorkomen kunnen worden door het gesprek formeler te maken. Boosheid kan voorkomen en laat dit tot op een bepaalde hoogte gebeuren. Begint met begeleiding vooral het aanleren van gewenst gedrag bij ouders.

	Wanneer wordt het wel/niet gemeld?	Wat is de reden van wel/niet melden?	Wat vindt de geïnterviewde belangrijk aan collega's?	Hoe is de samenwerking tussen collega's?	Waar heeft de medewerker behoefte aan? [organisatorisch]	In hoeverre zijn collega's op de hoogte van elkaars locatie?	Wordt er over sociale veiligheid gesproken met collega's?	Aandachtspunt van de manager?
nt. 1	Echte onveiligheid wordt gemeld via een officieel formulier. Zij ziet echter niet het nut in van een melding.	Er wordt slordig mee omgegaan en het nut ervan is nogmaals niet duidelijk genoeg. Na een melding hoor je er niets meer van. Je creëert een gedachte van 'laat dan maar'.	Ze bieden rust en een kans om te reflecteren op de situatie. Collegiale opvang is heel natuurlijk geregeld en vanzelfsprekend in het team.	Het is een open team dat luistert. Het is van belang om elkaar te begrijpen, met elkaar te overleggen en te vertrouwen. Dat zit in het huidige team wel goed. Sociale veiligheid is een onderdeel van het werkoverleg en probleemsituaties worden besproken en hecht daar waarde aan.	Meer aandacht besteden aan sociale veiligheid en collega's de ruimte geven om hun verhaal te delen. Hierbij ook denken aan het stellen van grenzen en omgaan met agressie. De organisatie kan niets doen, het is meer een item voor collega's onderling dan het voor het management.	Collega's zijn niet op de hoogte van elkaars locatie, maar zijn allen bereikbaar op een mobiele telefoon die beschikbaar is gesteld door de organisatie.	Ja. Maar er wordt niet direct teruggekoppeld aan de collega's over onveilige situaties. Dat is alleen het geval als er sprake is van ernstige dreiging. Er wordt dus wel over gesproken. Eens per maand is het een onderdeel van het werkoverleg.	Het krijgt voldoende aandacht van de manager, maar het is geen [vast] agendapunt. Het is niet structureel, daar moet op gelet worden zodat er meer focus is op sociale veiligheid. Het is ook niet van belang dat de manager op de hoogte is van onveilige situaties, dat collega's dit zijn en zij ruimte krijgen hun verhaal te vertellen is belangrijker.
nt. 2	Een melding wordt gemaakt als de situatie dermate ernstig is en er iets gedaan mee gedaan moet worden door de organisatie. Bij verbaal geweld alleen melden bij de organisatie, fysiek geweld ook bij de politie.	Dit heeft te maken met de ernstigheid van de situatie. Er is ook onduidelijkheid over de procedure.	Duidelijk aangeven van grenzen. Daarnaast moet er regelmatig bekeken worden of de begeleiding van de cliënt 'nog werkt' en daarop afstemmen. Ook bespreekbaarheid van problemen is belangrijk.	Samenwerking is aanwezig en veiligheid wordt op eigen initiatief besproken in het werkoverleg. Er wordt heel begripvol gereageerd onder collega's omtrent veiligheid.	Hecht waarde aan het vanuit de organisatie beschermen tegen onveiligheid. Dit kan door een protocol omtrent grenzen en niet te tolereren gedrag.	Collega's zijn niet op de hoogte van elkaars locatie, maar zijn allen bereikbaar op een mobiele telefoon die beschikbaar is gesteld door de organisatie.	Op dit moment kan je onveiligheid bij de organisatie neerleggen door te spreken met collega's en de leidinggevende [c.q. manager]	Dit is onduidelijk.
Int.3	Iedere situatie waarin grensoverschrijdend gedrag voorkomt melden. Of de begeleider in kwestie zich nou bedreigd voelt of niet, het moet inzichtelijk worden gemaakt. Op deze wijze bouw je een dossier op van de cliënt.	Als de grens van de begeleider [en organisatie] niet wordt aangegeven zal het risico op escalatie groter zijn. Meldingen zijn persoonlijk [of er een grens is overschreden] maar altijd melden als je twijfelt.	Dialoog met de cliënt moet kunnen blijven bestaan. Hecht hieraan ook waarde met collega's en leidinggevende. Ook het bewust worden van de eigen veiligheid staat hoog in het vaandel.	Er is [veel] collegiale consultatie. Er is ook de mogelijkheid om tijdens het werkoverleg situaties te bespreken. Het hoeft geen agendapunt te worden, dat maakt het te zwaar en belet het om goed besproken te worden.	Hoe waarborg je veiligheid en zorg je voor bewustwording? Ook moeten nieuwe medewerkers bekend worden gemaakt met de doelgroep. Ook het netwerk betrekken bij deze algemene inleiding van Dichterbij.	Niet.	In het werkoverleg wordt gesproken over sociale veiligheid. Dit is eens per maand. Er kan eigenlijk altijd met collega's contact op worden genomen via de mobiele telefoon.	Van iedere melding gaan een CC naar de manager. Op dit moment besteedt de unitmanager er voldoende aandacht aan. Het staat nergens in een protocol en brengt het regelmatig zelf in. Een belangrijke boodschap van haar: 'maak het bespreekbaar'.

	Wanneer wordt het wel/niet gemeld?	Wat is de reden van wel/niet melden?	Wat vindt de geïnterviewde belangrijk aan collega's?	Hoe is de samenwerking tussen collega's?	Waar heeft de medewerker behoefte aan? [organisatorisch]	In hoeverre zijn collega's op de hoogte van elkaars locatie?	Wordt er over sociale veiligheid gesproken met collega's?	Aandachtspunt van de manager?
Int. 4	In de gevallen waarbij de complexiteit van de werkzaamheden inzichtelijk gemaakt moeten worden.	De formulieren moeten gebruiksvriendelijker zijn en de toegankelijkheid moet worden vergroot. Het is ook onduidelijk wanneer een melding gemaakt moet worden. Hierin moet de organisatie duidelijker worden.	Collegiale ondersteuning en ook dat de manager er aandacht aan besteed. Van collega's wordt een luisterend oor verwacht.	Er wordt niet veel over gesproken, dit lijkt wel de cultuur van de ambulante begeleiders. Omdat de functie zo sterk solistisch is, is er geen collega om direct mee te overleggen. Dat wordt ervaren als een gemis.	Eenduidige manier van aanpakken van veiligheid [adhv protocol]. Daarnaast een formulier dat gemakkelijker is. Er is duidelijk behoefte aan een training aanpakken van geweld. Nieuwe medewerkers moeten goed ingewerkt worden.	Niet, dit is recentelijk besproken in het team en werd bestempeld als 'niet handig'.	Het lijkt dat bezuinigingen meer aandacht hebben dan veiligheid. Ze is wel op de hoogte van spelende collega's, maar dit wordt sporadisch besproken.	Op dit moment is veiligheid nog geen aandachtspunt van de manager. Ze is wel betrokken, maar zal zelf geen initiatief nemen op dit gebied.
Int. 5	Situatie ging te ver. Grenzen overschreden.	Onduidelijk vervolg. Niet accepteren van het overschrijden van de grens van de begeleider.	Eigen verantwoordelijkheid nemen, elkaar steunen en vertrouwen als de begeleider in een lastige situatie komt.	Een begeleider begeleidt een cliënt niet alleen. Hierdoor heeft de collega meer inzicht in de problematiek. Hiervoor moet wel tijd en ruimte worden vrij gemaakt, het is een belangrijk aspect van de werkzaamheden.	Agressietraining op het gebied van bewustwording en de handelwijze in een situatie. Een bereikbaarheidsdienst worden ingesteld. Dit geeft een veilig gevoel.	Niet.	Reflecteert met collega's, ongemakkelijk voelen en de te zetten stappen. Zelf het voortouw hierin nemen. In het team leeft veiligheid en aanpakken daarvan. Het lukt niet altijd alle situaties te bespreken, het is lastig elkaar op de hoogte te houden.	Denkt van wel, ook vanwege haar persoonlijke situatie, maar dit mag meer worden aangezet. Met andere woorden: er een duidelijker punt van maken.
Int. 6	Er wordt pas een melding gemaakt als duidelijke grenzen zijn overschreden.	Als er gehoor wordt gegeven en het een dermate dringende reden is om te melden.	Een hecht team zijn en duidelijke signalen afgeven naar de cliënten vanuit de begeleiding en vanuit de organisatie. Elkaar terugkoppelen over de werkzaamheden en hoe deze worden uitgevoerd.	Goed. Problemen worden bespreekbaar gemaakt, ieder mag dit op eigen wijze doen. Collega's helpen elkaar bij bezoeken van lastige cliënten, ook voor feedback en bijsturing. Het wordt gezond geacht om problemen bespreekbaar te maken.	Cursus betreffende veiligheid met follow-up. Dit mag alleen niet ten koste gaan van de dienstverlening en de uren bij de cliënten. Ook het inwerken van nieuwe collega's hoort daarbij. Organisatie meer gericht moeten zijn op structuur en beleid.	Nauwelijks.	Tijdens het werkoverleg [eens per maand] is er ruimte voor sociale veiligheid. Je moet deze ruimte wel zelf aangrijpen, dat is je verantwoordelijkheid.	Er wordt serieus mee omgegaan door de manager. Vraagt zich constant af of de begeleider nog gezond kan werken.

	Wanneer wordt het wel/niet gemeld?	Wat is de reden van wel/niet melden?	Wat vindt de geïnterviewde belangrijk aan collega's?	Hoe is de samenwerking tussen collega's?	Waar heeft de medewerker behoefte aan? [organisatorisch]	In hoeverre zijn collega's op de hoogte van elkaars locatie?	Wordt er over sociale veiligheid gesproken met collega's?	Aandachtspunt van de manager?
Int.7	Duurde lang voordat er een melding kwam. Waren eerder aanwijzingen die niet zijn opgenomen. Regie weggenomen door manager en gemeld via een formulier. Alleen hele ernstige situaties dus.	Nooit iets van teruggehoord. Afwikkeling slecht geregeld. Onduidelijke mogelijkheden met betrekking tot trauma opvang en coaching.	Open en eerlijke communicatie omtrent problemen en dat zij serieus worden genomen.	Proberen elkaar te ondersteunen, maar vanwege de solistische functie veel onbegrip. 'je staat er alleen voor'.	Protocol veiligheid, welke stappen moet ik ondernemen en wat kan ik aan? Begeleiding op basis van specifieke problemen. Beleid moet doorkomen naar de werkvloer. Het moet dan gaan leven. Organisatie moet daarvoor zorgen.	Niet.	Nauwelijks. Eigen mening is te weinig. Eens per maand werkoverleg en om de maand manager erbij. Vast punt nemen, dat is nu niet.	Onduidelijk. Er heerst onvrede over de wijze waarop de manager ermee omgaat [met collega's]. Teveel vanuit cijfermatige beheersing winst en inzetbaarheid. Weinig naar: wat kunnen mijn mensen? Vindt dit een ernstige zaak.
Int.8	Als de situatie ernstig is en eraan wordt gedacht een formulier in te vullen. Dit kost veel tijd en komt op een lijst te staan. Hierdoor verdwijnt de melding uit zicht.	Veel tijd in het formulier die begeleiders niet hebben.	Overleg met collega's en de ingestelde intervisie. Ook "Leren door Doen" komt naar voor, dit heeft alleen te weinig diepgang.	Eerst overleggen met de DVC'er van de cliënt, dit verloopt goed. Vaak eerst contact met collega die de betreffende cliënt ook kent. Dat maakt het contact makkelijker.	Meer mogelijkheden met orthopedagoog, dit is nu beperkt. Omtrent veiligheid geen directe maatregelen voor de organisatie.	Niet.	Regelmatig besproken met collega's. Eerst agendapunt, nu niet meer. Vooral voor collega's een gemiste kans.	Nee. De aandacht voor ambulant begeleiders is te weinig. Het team te groot en het overleg te weinig.
Int.9	Als haar grenzen zijn overschreden en zich aangetast voelt in eigen veiligheid.	Onduidelijkheid van het formulier en er wordt weinig teruggekoppeld.	Open overleg met daarnaast inhoudelijk specifieke zaken zoals intervisie.	Er is weinig samenwerking tussen de collega's.	Duidelijkere intake van de cliënt en inzichtelijk maken van spelende problematiek. Een soort overeenkomst sluiten met de cliënt. Een eventuele cursus om om te leren gaan met verbale agressie.	Niet. De contacten tussen collega's in miniem en zij spreken elkaar nauwelijks.	Niet inhoudelijk alleen als het aan de orde komt. Weet ook weinig van anderen of er overlegd wordt. Er spelen vast situaties, daar is ze dan niet van op de hoogte.	Ja. Volgens haar mening wordt er op de juiste wijze ingespeeld op onveilige situaties.
Int.10	Als haar grenzen zijn overschreden.	Weet niet hoe het moet en wat er mee gebeurt.	Consequent afspraken nakomen. Onveiligheid is persoonlijk, maar er moet een uniformiteit in komen [worden gemaakt].	Iedere bespreking is er ruimte om persoonlijke verhalen te vertellen. Dit is niet per definitie onveiligheid. Tevens zijn er intervisies, die worden als zeer nuttig beschouwd. Kan altijd gebeld worden met collega's.	Beleid op het gebied van omgaan met agressie [vooral verbaal]. Duidelijk aangeven van grenzen en dat dit ondersteund wordt.	Niet.	Weinig besprekmomenten met collega's maar je kan ze altijd bellen. Het hogerop zoeken is ook een optie als er sprake is van onveiligheid. Collega's staan open voor elkaar en elkaars verhalen.	Ja. Er is ruimte voor onveiligheid in het werkoverleg en de manager pakt de juiste punten op als het besproken wordt.

	Wanneer wordt het wel/niet gemeld?	Wat is de reden van wel/niet melden?	Wat vindt de geïnterviewde belangrijk aan collega's?	Hoe is de samenwerking tussen collega's?	Waar heeft de medewerker behoefte aan? [organisatorisch]	In hoeverre zijn collega's op de hoogte van elkaars locatie?	Wordt er over sociale veiligheid gesproken met collega's?	Aandachtspunt van de manager?
nt. 11	Als de fatsoensnormen worden overschreden.	Om wederzijdse verplichtingen inzichtelijk te maken.	Er moet aandacht aan besteed worden.	Er is regelmatig overleg tussen collega's om te ventileren. Eens in de twee maanden is ook de manager daarbij aanwezig, dit wordt als belangrijk beschouwd.	Beleid over bejegening van begeleiders opstellen. Hierin staan ook omgangsvormen met de begeleider [rookbeleid etc]. De organisatie moet transparanter.	Niet.	Ja. Eens per maand is er werkoverleg en daar is ruimte om te ventileren. Dat wordt als belangrijk beschouwd.	Denkt van wel en zij is op de hoogte van spelende problematiek.
nt. 12	In een dermate ernstige situatie waarbij grenzen zijn overschreden en de persoonlijke veiligheid in het geding komt.	Vult ze in vanwege de noodzaak, het is een administratieve klus die als negatief wordt ervaren. Niet melden zit in de cultuur.	Dat er over gesproken wordt er iedere collega het kan vertellen. Ook kijken naar 'wat leren we ervan?'. Een compleet beeld van de problematiek van de cliënt. Ook om agressie in kaart te brengen.	Goed. Hecht veel waarde aan de samenwerking en zij staan altijd klaar. Ook kan iedere collega bereikt worden op hun mobiel, dat is erg fijn.	Een cursus veiligheid waarbij wordt teruggekoppeld wat er geleerd is en hoe situaties in de toekomst moeten worden aangepakt. Hier ook draagvlak aan geven.	Niet. Dit maakt je kwetsbaar.	Ja. Maar niet meer in het werkoverleg, daar is ze niet meer bij aanwezig vanwege haar uren. Dit is een slechte ontwikkeling. Verder kan er altijd een collega gebeld worden.	Kan, maar dat is onduidelijk. Manager is vooral gericht op cijfermatig vlak. Dat is jammer. Denkt dat het geen aandachtspunt is, het moet duidelijker.
nt. 13	Als zij zich onveilig voelt. Vindt het belangrijk dat dit wordt gedaan. Moet er dan wel terugkoppeling over krijgen.	Meldingen worden niet besproken en actiepunten [verbeterplannen] zijn onduidelijk.	Een compleet beeld van de problematiek van de cliënt. Ook om agressie in kaart te brengen.	Er kan altijd met elkaar gesproken worden. Eens per maand werkoverleg, maar ook daarnaast is overleg. Vindt dit goed. In het werkoverleg nooit onveiligheid aan bod gekomen.	Op de hoogte raken van werkzaamheden. Onduidelijk of er een praktische oplossing is. Oppert een alarmsysteem.	Niet. Je kan collega's zelf op de hoogte stellen van de locatie en problemen. Oppert een bereikbaarheidsdienst.	Ja. Collega's zijn niet snel van slag. Er wordt over gesproken en betrekken ook de zwaarte van het beroep.	Nee. Dit zal wel moeten maar kan nog komen als de manager er langer is.
nt. 14	Als er een duidelijk beeld moet komen van de situatie. Echte onveiligheid en als er actie ondernomen moet worden.	Onveiligheid niet over je heen laten komen en actie ondernemen is ook belangrijk voor de verwerking.	Eenduidigheid van collega's en de terugkoppeling naar de manager. Er is collegiale opvang en dit is erg belangrijk.	Er is een standaard agendapunt in het werkoverleg. Dit plan je onderling.	Onduidelijk. Hier kan geen antwoord op worden gegeven.	Niet.	Wordt niet vaak besproken met collega's. Dit moet zelf ingebracht worden.	Nieuwe manager, onduidelijk of het een aandachtspunt is.
nt. 15	Als er iets gebeurd dat wordt bestempeld als zeer onveilig. Melden kan maar zij weet niet hoe. Daar is weinig aandacht voor.	Melding gaat ook ten koste van de cliënt en dit is niet de bedoeling. Maar eigen veiligheid staat voorop.	Dat er aandacht besteed wordt aan onveiligheid en situaties. Ook dat dit persoonlijk is en dus kan verschillen.	Goed. Ze stellen elkaar op de hoogte van situaties en bespreken dit. Er is alleen weinig ondersteuning op het gebied van locatie. Zijn niet op de hoogte waar ze zijn, dit versterkt het onveilige gevoel.	Randvoorwaarden voor veiligheid. Uitvoering bij begeleider, verankerd in de organisatie. Noemt dit een protocol. Maakt veiligheid ook meer bespreekbaar.	Niet. Met het DVC-traject was dat anders. Dat was een pilot en is nu afgelopen.	Collega's kunnen elkaar altijd bellen maar zij kennen de cliënt en de problematiek niet altijd. Dat maakt het lastig. Het blijft dan afstandelijk. Collega's zien elkaar weinig. In het overleg is veiligheid altijd een aandachtspunt.	Onduidelijk. Mocht er een onveilige situatie zijn komt ze wel in actie, maar volgens haar niet standaard als aandachtspunt. Dit zou wel moeten zijn.

	Wanneer wordt het wel/niet gemeld?	Wat is de reden van wel/niet melden?	Wat vindt de geïnterviewde belangrijk aan collega's?	Hoe is de samenwerking tussen collega's?	Waar heeft de medewerker behoefte aan? [organisatorisch]	In hoeverre zijn collega's op de hoogte van elkaars locatie?	Wordt er over sociale veiligheid gesproken met collega's?	Aandachtspunt van de manager?
nt. 16	Doet dit alleen als het een ernstige situatie is. Anders zou het de spuigaten uitlopen. Dat kan ook niet de bedoeling zijn.	Afweging of het wel dringend genoeg is.	Aangeven van grenzen en deze respecteren. Dit verschilt per begeleider en de organisatie moet dit respecteren.	Het overleg met collega's is prima. Tijdens de intervisie kan je feedback krijgen over een specifieke situatie. Dat is een goede ontwikkeling waaraan veel waarde wordt gehecht.	Een kader stellen en dit communiceren naar cliënten en begeleiders. Uniforme wijze van omgaan met veiligheid. Duidelijker afspraken vastleggen in een soort overeenkomst tussen cliënt en organisatie. Vooral gedragingen tijdens de contactmomenten. Het is dan ook een document om naar terug te grijpen.	Niet.	Eens per maand een werkoverleg en daarin wordt veiligheid niet standaard besproken. Het is altijd mogelijk een collega te bellen. Zij is niet meer bij het werkoverleg omdat ze te weinig uren werkt.	Is het wel maar mag duidelijker worden aangezet. Ook om een beeld te geven van de organisatie en dat het bespreekbaar is als er vraag naar is. De manager zou meer moeten uitvoeren en minder moeten roepen [moet in balans zijn].
nt. 17	Het is een persoonlijke kwestie en als je daarin bent aangetast kan je geen werkplezier meer hebben. Meldt situaties als het te erg is en de organisatie hier signalen over moet krijgen om actie te ondernemen.	Meldingen moeten serieus worden genomen en zijn belangrijk. Het is ook een signaal afgeven.	Dat er altijd collega's aanwezig zijn om je verhaal te doen. Er moet helder overleg zijn en onveiligheid moet besproken kunnen worden.	Goed. Iedere collega is anders, maar wordt geaccepteerd. Het is een fijn en opent team. Er is veel ruggespraak met collega's.	Onduidelijk. Zij heeft ooit gewerkt met een alarmsysteem, maar voelde zich daardoor niet veiliger.	Meer dan bij bijvoorbeeld BZW. Nog steeds niet altijd, het is de vraag of dit gerealiseerd kan worden.	Er is veel contact tussen collega's. Er wordt om duo's gewerkt en zo kunnen situaties worden kortgesloten. Dat wordt als zeer prettig ervaren. Het is dus een zeker punt waarover gesproken wordt.	Ja. De manager is heel duidelijk er haar medewerkers weten wat zij accepteert en wat niet. Benut ook expertise van collega's en doet dit goed. Bemoeid zich met situaties die niet goed gaan, collega's hebben steun aan haar. Dat is fijn.
nt. 18	Alleen als er een dringende reden voor is.	Hecht waarde aan een melding, maar er moet meer vervolgd worden. Het is onduidelijk wat ermee gebeurt.	Een basishouding met de verwachtingen van elkaar met betrekking tot veiligheid.	Collegiaal en zorgzaam. Er wordt positief op elkaar gereageerd, ook als er een onveilige situatie besproken wordt. Ze doen alles om elkaar te helpen.	Protocol omtrent veiligheid zodat alle neuzen dezelfde kant op staan en dit moet een snelle vertaalslag krijgen naar de werkvloer. Er moet worden opgepast dat het niet te star wordt en onwerkbaar.	Nauwelijks.	Eens per maand werkoverleg van twee uur, dit is erg weinig. Iedere collega is altijd bereikbaar om erover te spreken. Als team is het belangrijk om te weten wat je aan elkaar hebt.	Een duidelijk aandachtspunt. Zij gebruikt de competenties van de begeleiders en buid die uit. De manager is standvastig en geeft aan dat zij alles wil weten wat betreft onveiligheid, dan kan zij er iets aan doen. Doet dit dan ook.



### BIJLAGE 3: KWANTITATIEF OVERZICHT

Topic: Interview	Leeftijd	Aantal Uren	Werkzaam bij Dichterbij? jaren	Werkzaam in functie? jaren	Aantal cliënten	Frequentie?	Melding frequentie?
A	52	32	22	10	13	3	1
B	46	24	3,5	3,5	9	0	0
C	45	36	4	3,5	4	2	0
D	34	32	7	4	9	3	0
E	41	20	6	4	9	3	3
F	51	28	20	5	10	5	3
G	29	17	7	6	3	4	1
H	59	32	4	4	10	4	0
I	34	16	12,5	1,5	6	1	0
J	59	36	5	3	10	0	0
K	49	32	5	5	14	0	0
L	40	13	19	5	5	5	5
M	57	28	3	3	10	3	1
N	44	18	2	2	8	0	0
O	30	34	3	3	10	2	0
P	59	13	20	4	6	3	2
Q	31	26	5	3	10	2	0
R	33	26	4	3,5	9	3	0

## BIJLAGE 4: FUNCTIEBESCHRIJVING AMBULANT BEGELEIDERS

Organisatie: Dichterbij  
Regio/Bureau:  
Cluster/Team/Afdeling o.d.:

Functienaam: Begeleider ambulante dienstverlening  
Code:

### Kern van de functie:

- Ondersteunt de cliënt in praktische zin zodanig dat deze in zijn of haar functioneren als mens en medeburger tot zijn recht komt
- Heeft tot taak mede omstandigheden te scheppen waarin de cliënt maximaal de regie over het eigen leven kan voeren. Dit dient gezien te worden in de context waarin de cliënt verkeert.
- Handelt vanuit de bekendheid met de cliënt en maakt het mogelijk vanuit diens perspectief te ondersteunen
- Betreft het netwerk van de cliënt zoveel als mogelijk daarbij
- Verandering in de omstandigheden zoals de maatschappelijke ontwikkelingen en visie op zorg/ondersteuning, hebben een blijvende invloed op de inhoud van de functie.

### Plaats in de organisatie:

- Ontvangt hiërarchische leiding van de unitmanager
- Krijgt werkinstructies en aanwijzingen van de dienstverleningscoördinator
- Geeft zonodig aanwijzingen aan de ondersteunend begeleider en stagiaire

### Resultaatgebieden:

1. De cliënt zodanig ondersteunen dat deze als mens en medeburger tot zijn recht komt
2. Actief betrekken van het netwerk van de cliënt bij het leven van de cliënt
3. Begeleiding bij de zorg- en dienstverlening
4. Professionele ontwikkeling van zichzelf

### Uitwerking resultaatgebieden:

1. De cliënt zodanig ondersteunen dat deze als mens en medeburger tot zijn recht komt
  - Stelt een IOP op voor die ambulante cliënten welke voornamelijk een enkelvoudige en in tijdomvang beperkte ondersteuningsvraag hebben
  - Ondersteunt en stimuleert de cliënt bij het voeren van de regie over zijn eigen leven. Uitgangspunt is de geformuleerde dienstverleningsovereenkomst
  - Biedt ondersteuning bij de realisering van geformuleerde doelen wat betreft werk- en dagbesteding
  - Geeft bij andere medewerkers aan, waar/wanneer de cliënt extra ondersteuning nodig heeft op gebieden van het voeren van de huishouding en/of persoonlijke verzorging. Geeft waar nodig de cliënt ondersteuning hierbij. Heeft extra aandacht vanwege het feit dat de cliënt vaak alleen is. Het veiligheidsaspect dient extra bewaakt te worden
  - Ziet toe op het fysiek, psychisch en sociaal welzijn van de cliënt

2. Actief betrekken van het netwerk van de cliënt bij het leven van de cliënt
  - Stimuleert de maatschappelijke participatie van de cliënt
  - Onderzoekt de wensen van de cliënt t.a.v. dagactiviteiten en werk
  - Ondersteunt de cliënt bij de versterking van zijn/haar netwerk. Betreft maatschappelijke partijen bij de ontwikkeling van het netwerk van de cliënt
  - Geeft samen met anderen uitvoering aan de uit het ondersteuningsplan voorkomende afspraken
  - Rapporteert de voortgang aan de dienstverleningscoördinator. Neemt zonodig deel aan besprekingen hierover, geeft respons op de visie van de dienstverleningscoördinator
  - Neemt in overleg deel aan werkgroepen/commissies
  - Voert de noodzakelijke verpleegkundige handelingen en verzorging uit
  - Is bevoegd tot handelingen die nodig zijn om het ondersteuningsplan tot uitvoer te brengen
3. Begeleiding bij de zorg- en dienstverlening
  - Ondersteunt de verwezenlijking van maatschappelijke participatie van de cliënt
  - Ondersteunt de cliënt bij de versterking van zijn/haar netwerk
  - Houdt er rekening mee dat de cliënt zelfstandig naar activiteiten, andere personen gaat. Dit vraagt vaak extra aandacht en ondersteuning
4. Professionele ontwikkeling van zichzelf
  - De medewerker geeft t.b.v. de cliënt het beste van zichzelf
  - Houdt actuele ontwikkelingen bij op het vakgebied
  - Vraagt feedback over eigen handelwijzen en ideeën. Leert van de interactie door zelfreflectie
  - Neemt verantwoordelijkheid voor de eigen professionele ontwikkeling door het, in overleg met de manager, opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan

Functie-eisen en vaardigheden:

Kennis

- Kennis op MBO niveau, kwalificatieniveau ¾
- Vakkennis is nodig voor het verrichten van werkzaamheden waarbij in afwijkende situaties moet kunnen worden gehandeld
- Dient kennis op peil te houden/te ontwikkelen middels vakliteratuur en cursussen. Kan dit vanuit de theorie ook toepassen in de werksituatie
- Heeft relevante ervaringskennis op het gebied van zorg en dienstverlening voor mensen met een verstandelijke beperking
- Extra kennis is nodig voor de [Dichterbij] vreemde probleemgebieden
- Heeft kennis van de benodigde richtlijnen/protocollen van Dichterbij en enig financieel-administratief inzicht in relatie met de cliëntenzorg
- Heeft kennis van de Dichterbij organisatie en de kennis daarin
- Heeft kennis van de regelgeving zoals gesteld in de Wet Beroepen in Individuele Gezondheidszorg [BIG], de Wet op de Geneeskundige Behandelings Overeenkomst [WGBO], de Wet Bijzondere Opnemingen in Psychiatrische Ziekenhuizen [WBOPZ] en de Wet Bescherming Persoonsgegevens [WBP]

### Zelfstandigheid

- Dient initiatiefvol, vindingrijk en creatief te zijn bij problemen rondom de directe dienstverlening. Kan voorkomende problemen oplossen. Durft beslissingen te nemen daar waar dat nodig is. Kan prioriteiten stellen. Weet wanneer anderen ingeschakeld moeten worden.
- Het veelal solistisch werken vraagt een grote mate van zelfstandigheid. Terugval op collega's is niet direct mogelijk.
- Dient flexibel te zijn. Kan het eigen werk binnen de gestelde kaders zelfstandig inrichten. Informeert zichzelf en anderen over de uitvoering en ontwikkelingen van het ondersteuningsplan

### Sociale vaardigheden

- Is in staat een langdurige professionele relatie met cliënten aan te gaan en te onderhouden
- Stimuleert cliënten in hun maatschappelijk participatieproces
- Tact, inlevingsvermogen, motiveren, stimuleren is nodig bij het begeleiden van cliënten. Aandacht voor een juiste bejegening en beleving van de seksualiteit van de cliënt is noodzakelijk
- Kan indien nodig omgaan met claimend, dwangmatig, agressief en destructief gedrag
- Kan zich een oordeel vormen op basis van eigen waarnemingen en kan dit met argumenten overbrengen aan anderen
- Dient weerstanden te kunnen overwinnen

### Risico's, verantwoordelijkheden en invloed

- Er is kans op psychisch en/of fysiek letsel bij benadering en bejegening van cliënten. Dient op basis van individueel cliëntbelang af te kunnen wijken van de afgesproken dienstverlening, bij b.v. calamiteiten, en dit achteraf te verantwoorden. Is zich bewust van de risico's en durft deze te nemen
- De omgeving van de cliënt [zoals b.v. woonomgeving, familie, kennissen] en het solistisch werken hierin kan extra risico's met zich meebrengen. Ook het betrekken van dit netwerk, waar structuur kan ontbreken, vraagt bijzondere aandacht en inspanning
- Is in staat voorwaarden te scheppen die een goede zorg- en dienstverlening mogelijk maken
- Er kan immateriële schade ontstaan bij het onjuist onderhouden van het sociaal netwerk van de cliënt
- Materiële schade kan ontstaan bij onjuiste zorg voor materialen en inventaris

### Uitdrukkingsvaardigheid

- Is in staat om mondelinge en schriftelijke zaken betreffende de zorg- en dienstverlening te verwoorden naar collega's, andere zorgaanbieders

### Bewegingsvaardigheid

- Maakt geregeld gebruik van de PC
- Mogelijk zijn speciale tiltechnieken vereist

### Oplettendheid

- Kan [cliënt]situaties aanvoelen en heeft zich op de gesteldheid van de cliënt[en]. Onvoldoende aandacht en opmerkzaamheid kan consequenties hebben voor de directe en indirecte zorg- en dienstverlening
- De omgeving van de cliënt kan extra aandacht vragen waarmee rekening gehouden dient te worden
- Signaleert tijdig aandachtspunten en/of problemen

### Overige functie-eisen

- Dient voldoende volhardings- en doorzettingsvermogen te hebben voor het realiseren van de gestelde doelen binnen de individuele ondersteuningsplannen
- Dient oog te hebben voor ordelijkheid, systematiek, hygiëne en netheid en gevoel voor het menselijk lichaam om veranderingen bij de cliënt te kunnen signaleren
- Dient integer om te gaan met vertrouwelijke informatie en gegevens van cliënten

Inconveniënten:

- Er kan sprake zijn van enige fysieke belasting bij het tillen van cliënten
- Er kan sprake zijn van confrontatie met lijden en leed van cliënten
- Er is sprake van onregelmatige werktijden
- Er is enig risico op letsel door agressie van cliënten. Ook agressie en/of tegenwerking in de dienstverlening van andere mensen in de leefomgeving van de cliënt kan extra risico's met zich meebrengen
- Dient, gezien de bijzondere vorm van dienstverlening, stressbestendig te zijn
- De aard van de doelgroep brengt vaak cliëntwisselingen met zich mee

Indeling:

Funcatiegroep FWG 40

Definitieve vaststellingen:

Funcatiebeschrijving	Naam	Datum	
Directeur/Bureaumanager	Projectgroep funcatiegebouw	25 mei 2009	Voor akkoord
FWG deskundige	M. Vink	25 mei 2009	Getoetst
Raad van Bestuur	W. van der Jagt	25 mei 2009	Vastgesteld


Funcatiewaardering	Naam	Datum	
Directeur/Bureaumanager	Projectgroep funcatiegebouw	25 mei 2009	Voor akkoord
FWG deskundige	M. Vink	25 mei 2009	Getoetst
Raad van Bestuur	W. van der Jagt	25 mei 2009	Vastgesteld

## BIJLAGE 5: ORGANISATIEBESCHRIJVING

Het model van Kouwenhoven(2005) is gehanteerd om een beeld te vormen van de organisatie. Dit gebeurt op een achttal onderdelen, namelijk:

- Management
- Beleid
- Structuur
- Werkprocessen
- Cultuur
- Besturing
- Personeel
- Omgeving

Met de beschrijving van deze onderdelen is het mogelijk om in kaart te brengen waarin de organisatie sterk en zwak is en is vooral voor de achtergrondinformatie van de organisatie geschreven.

	<p>Het management is op mensen gericht, dit is in stijl met de missie/visie en doelstellingen van de organisatie. Ook mensgericht vanwege de dienstverlening die geboden wordt aan cliënten. De span of control is vrij groot. Er zijn relatief weinig leidinggevende functies voor het aantal uitvoerende medewerkers. Daarnaast zijn uitvoerende functies heel verschillend van elkaar en op allerlei gebieden.</p> <p>De managers op topniveau zijn vooral personen die ervaring hebben in de zorgsector, er is niet veel sprake van commercie binnen de organisatie. De kenmerken van het management is ook zeer divers. De organisatie bestaat voor het merendeel uit vrouwen, op managementniveau is dat niet anders, behalve voor de toplaag [raad van bestuur].</p> <p>Het duurt relatief lang voordat de organisatie beslissingen door kan voeren, dit heeft ook te maken met de grootte van de organisatie en de diversiteit in regio's. Er is veel oriëntatie op regionaal niveau [de omgeving] doordat de cliënten van de organisatie over een groot gebied zijn verspreid.</p>
	<p>De missie van de organisatie is wordt aangegeven als zin van bestaan en is het volgende: "Haar kerntaak is het scheppen van voorwaarden waardoor mensen met een (verstandelijke) beperking ongeacht de mate ervan zin kunnen geven aan hun leven en zin hebben in het leven." De daarbij horende doelstellingen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuïteit in werkgelegenheid.</li> <li>• Naast algemene, ook zeer specialistische functies.</li> <li>• Uitgebreide mogelijkheden qua loopbaanontwikkeling.</li> <li>• Opleidingen en bijscholing.</li> <li>• Ze biedt medewerkers de mogelijkheid een zoektocht te ondernemen op het gebied van persoonlijke zingeving.</li> <li>• Ze is leeftijd- en levensloopbewust.</li> <li>• Zorgt goed voor jonge en oude medewerkers.</li> <li>• Benut kwaliteiten en ervaring van ouderen.</li> </ul> <p>De medewerker staat erg centraal bij de organisatie, vooral vanwege de significante rol die mensen vervullen bij de organisatie. Er is een ode aan Dichterbij opgesteld waarin allerlei aspecten beschreven zijn. Hierbij valt te denken aan de fundamenten van de organisatie en hoe er met medewerkers wordt omgegaan. De organisatie kan getypeerd worden als sociaal en informeel.</p> <p>Het belangrijkste product van de organisatie is hun dienstverlening aan (verstandelijk) beperkte personen. Het unieke kenmerk daarvan is de liefde en aandacht die medewerkers schenken aan hun cliënt. Het is persoonlijk en sociaal.</p> <p>De organisatie werkt samen met allerlei leveranciers, bijvoorbeeld op het gebied van facilitaire benodigdheden en uitzendbureaus. Zij zijn niet afhankelijk van comakers en leveren al hun diensten zelf. Er is daarnaast een samenwerkingsverband tussen andere organisaties als de GGZ en thuiszorg. Daarnaast heeft de organisatie een aantal partner als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgedesporter</li> <li>• SterkvoorWerk</li> <li>• Sterker op eigen benen - Consortium VG Oost-Nederland</li> <li>• Samenwerking UMC St Radboud, Pluyn, Siza dorp groep en Dichterbij</li> <li>• Vizerreizen</li> <li>• De Zorgondersteuner</li> </ul> <p>Het beleid komt tot stand door centrale diensten in samenspraak met het management waarover de COR instemmingsrecht heeft. Het beleid wordt uitgespreid over de organisatie en geeft daarmee kaders af aan afdelingen. Deze kaders worden gebruikt voor het opstellen van jaarplannen waarvoor iedere medewerker verantwoordelijk is. Het beleid van de organisatie is bekend vanwege de regionale invulling ervan en daarom is er ook draagvlak. Het sterke punt van het beleid is de regionale invulling ervan en de verantwoordelijkheid die daar wordt neergelegd.</p>



Er is een centrale organisatie gesitueerd in Malden. Dat is het Stafbureau, daar zijn een aantal ondersteunende bureaus gevestigd zoals P&O en Klant- en Kennisondersteuning, Financiën en informatievoorziening, Huisvesting en Facilitaire voorzieningen en Planning en Control. Daarnaast bestaat de organisatie uit 7 regio's, bijvoorbeeld het Rijk van Nijmegen, Helden Venlo, Horst Venray en het Land van Cuijk. Daarnaast zijn er twee specialistische eenheden op het gebied van kind en jeugdzorg en specialistische zorg.

De verschillende regio's hebben niet de volledige autonomie, maar krijgen kaders gesteld vanuit de top van de organisatie. Uiteindelijk worden er door de Raad van Bestuur kaders gesteld, die worden door regiodirecteuren verwoord in beleid waarmee het uitvoerende personeel werkt. Dit beleid wordt opgesteld door de in iedere regio aanwezig zijnde beleidsmedewerker. Onder de regiodirecteur vallen de unitmanagers die de uitvoerende medewerkers operationeel aansturen. Daarnaast zijn er een aantal andere medewerkers werkzaam in de regio als ondersteunende dienst. Hierbij kan gedacht worden aan een secretaresse en een preventiemedewerker.

Het primaire proces bestaat uit het verlenen van een dienst [van zorg] aan cliënten aan de hand van een indicatie die is vastgesteld aan de hand van wettelijk gestelde regels. De dienstverlening kan plaatsvinden in woongroepen, maar ook in een ambulante vorm. Daarnaast zijn er onder meer ondersteunende werkprocessen aan het primaire proces zoals huishoudelijke diensten en ondersteunende begeleiders.

Het is niet eenvoudig om deze stappen te beheersen en te standaardiseren. Om een vastgestelde indicatie te verantwoorden wordt een ondersteuningsplan opgesteld waarmee de medewerker aan de slag gaat. Dit plan geldt als handleiding voor de te verlenen diensten bij de cliënt en is op basis van diens beperking. Er wordt met verschillende pakketten gewerkt, waaronder het zorgwaarte pakket en de indicering van MEE. Aan de hand van de indicering van de cliënt wordt een budget vastgesteld. De medewerker moet de dienst verlenen binnen de gestelde tijd in de indicatie en het opgestelde ondersteuningsplan.

De medewerkers hebben een grote rol bij het uitvoeren van dit primaire proces en kunnen daarbij ondersteuning aanvragen van andere professionals. Hierbij kan gedacht worden aan gedragskundigen, psychologen en trainers. Daarnaast zijn er een aantal ondersteunende processen vanuit het stafbureau, hierbij valt te denken aan een vitaliteitcoach voor de gezondheid en welzijn van de medewerker en een P&O-adviseur op het gebied van arbeidsvoorwaarden en dergelijke.



Alle medewerkers die het primaire proces uitvoeren zijn cliëntgericht. Naast deze medewerkers zijn er processen ondersteunend aan het primaire proces. Deze hebben de neiging niet te kijken naar de wensen en eisen van de cliënt, mede doordat er niet onderzocht wordt wat de werkelijke vraag is. Het is mogelijk dat de afstand tussen deze diensten en het primaire proces te groot is. De organisatie heeft een groot aantal medewerkers en is verspreid over een groot gebied in Nederland. Dit zorgt niet alleen voor fysieke afstand, maar ook voor een voelbare afstand. Een veelgehoorde opmerking op dit gebied is: "Ja, zij in Malden". Dat duidt dan op de medewerkers die werkzaam zijn op het stafbureau en dus worden gezien als een verre collega.

De cultuur is informeel en sociaal, de medewerkers zijn betrokken bij kwaliteit maar hebben door budgetmaatregelen vaker de focus op het beheersmatigheid dan het verlenen van een dienst. Dat is ook niet eenvoudig te ondervangen in de organisatie. Er is een grote oriëntatie op procedures, mede vanwege de geldende wetten en regels en een kwaliteitssysteem dat gehanteerd wordt. Dit houdt in dat er veel regels zijn en voor veel zaken een aparte procedure geldt. Deze procedures zijn echter allen te vinden op het intranet dat door de organisatie wordt bijgehouden.



Het is niet eenvoudig om de uiterlijke kenmerken van de organisatie weer te geven omdat er een groot verschil te vinden in de regio's. Daarnaast is er ook nog een ambulante dienstverlening waarbij medewerkers naar cliënten gaan die zelfstandig wonen. De cliënten van de organisatie zijn ook zeer divers in hun beperking en variëren sterk van niveau, dit heeft invloed op de uiterlijke kenmerken. Tevens is er een afdeling die zich speciaal richt op kinderen en jeugdzorg, waarbij andere kenmerken gevonden worden dan bij een woongroep voor ouderen. Er is ook een verschil op te merken op het gebied van leeftijd, dat is namelijk zeer divers en uiteenlopend. Als algemene tendens kan echter wel beschreven worden dat de organisatie een huisstijl heeft met betrekking tot bijvoorbeeld enveloppen en briefpapier, zij hebben een eigen huisstijl. De organisatie is zoals eerder beschreven informeel en de medewerkers kleden zich ook op die wijze. De medewerkers die een functie hebben in het middenkader, of hoger, kleden zich vaak minder informeel. Dit kan echter niet worden bestempeld als formele kleding.

De gedragsregels zijn simpel. Men dient elkaar te benaderen met respect en iedere medewerker draagt zijn steentje bij in het proces. Er wordt getutoyeerd binnen de organisatie en dit gebeurt zelfs naar de leden van de Raad van Bestuur. Vanwege het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerker heerst er een cultuur die kan worden bestempeld als "hardwerkend". Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor hun werkzaamheden. Op het stafbureau wordt echter nog veel gedacht in metaforische eilanden in plaats van bruggen. Hoewel er weinig fysieke afstand is tussen de verschillende bureaus is deze wel voelbaar. Dit past niet bij de wijze waarop de organisatie met medewerkers omgaat en diens rol in de maatschappij ziet.

De organisatie stuurt waarschijnlijk op financiële gegevens en houdt daarbij rekening met de intake van bijvoorbeeld nieuwe cliënten en afvloeiing van oude cliënten. Deze informatie wordt gehanteerd om inzichtelijk te maken welke formatieplaatsen er zijn in de begroting van het komende jaar. Het is echter niet zo dat er vooral gestuurd wordt op financiën vanwege het sociale karakter van de organisatie.

Het besturingssysteem dat gehanteerd wordt is Cura, hiervoor bestaan verschillende toepassingen in de onderdelen van de organisatie. Zo bevat dit systeem in de regio's een module met informatie van de cliënten en bij P&O een module dat alle personeelsgegevens bevat.

Het besturingsnetwerk is top-down. Dat wil zeggen dat er in de top van de organisatie beslissingen worden genomen en deze naar beneden worden gecommuniceerd. De interne besturing is geregeld door de directie die kaders stelt. De centrale OR heeft inspraak en instemming over het beleid. Dit beleid wordt in kaders gezet voor de vertaling naar de regio's.



De organisatie blinkt uit in de persoonlijke aanpak van de dienstverlening ten behoeve van cliënten. Daarnaast heeft de organisatie een grote naam en is zij bekend in de omgeving. Dit zorgt ook voor maatschappelijke betrokkenheid en draagvlak bij de omgeving. Tevens is de organisatie sponsor bij verschillende evenementen in de regio en dit zorgt ook voor een grote naamsbekendheid.

Enkele kenmerken, van de regio waarin onderzoek is gedaan, zijn:

- [2009] 240 medewerkers
- [2009] Leeftijdsopbouw en aantallen
  - 19 - : 1
  - 20 - 28: 41
  - 29 – 40: 60
  - 41 – 50: 72
  - 50 +: 66
- [2009] Gemiddelde lengte van het dienstverband is 9,6 jaar.
- [2009] Ziekteverzuim: [2009] 7,0%

Over het algemeen ervaren de medewerkers alle zeven bronnen van arbeidsvreugde om te kunnen werken met plezier en goed te presteren. Het is echter niet mogelijk om dit in zijn geheel inzichtelijk te maken. Er worden regelmatig medewerkertevredenheid onderzoeken uitgevoerd om een aantal zaken te meten. Er komt tijdens dit onderzoek weinig respons, maar levert wel nuttige inzichten op voor de organisatie.



De organisatie neemt een goede positie in op de arbeidsmarkt. Zoals eerder is aangegeven bij personeel is het een doel van de organisatie om omgevingsbewust te handelen. Het is echter niet eenvoudig om geschikt personeel te vinden, mede veroorzaakt doordat het beroepenveld geen goed imago heeft. Tevens zijn er minder mensen die voor de zorg kiezen waardoor er meer vraag ontstaat dan aanbod. Dit zorgt vooreen goede uitgangspositie van sollicitanten, niet voor de organisatie. Ook demografische factoren hebben invloed op de organisatie, vanwege de veroudering van het huidige personeelsbestand en de moeilijkheden dit te verjongen. Er zijn weinig minderheden vertegenwoordigd in de organisatie, dit geldt voor medewerkers en voor cliënten. De organisatie zet wel stappen om dit aan te pakken en ook andere culturen betrokken te laten worden bij de organisatie.

Daarnaast heeft het een binding met vele regio's en is het een bekende werkgever in de werkgebieden. Daarnaast zijn er weinig concurrenten in de regio wat ervoor zorgt dat men bij de organisatie uitkomt bij een zorgvraag. Door de maatschappelijk betrokken instelling van de organisatie wordt de bekendheid ook vergroot.

De relatie met overheid is goed geregeld. Vanwege de subsidies en nauwe betrokkenheid met geldende Nederlandse wetten en regels is dit ook van groot belang. Er is echter weinig direct contact met de overheid, meer in de vorm van het naleven van overheidsregels.

o m g e v i n g



## BIJLAGE 6: PROCEDURE ARBO-BELEID

### Doel / Resultaat:

1. Iedere medewerker van Dichterbij heeft een gezonde en veilige werkplek.
2. Dichterbij voldoet aan de huidige ARBO-wetgeving.
3. Gemotiveerde, vitale medewerkers.

### Uitvoering door:

De Raad van Bestuur, directeuren, bureauhoofden, operationeel leidinggevenden en medewerkers.

De procedure is als volgt			
	Stappen	Verantwoordelijke	Informatie
1.	Taken van de Arbo-dienst zijn vastgelegd.	Bureauhoofd P&O	- Vitaliteitsbeleid - Contracten met arbodiensten - Werkinstructie contract arbo-dienst.
2.	Actueel houden van de kaders waarbinnen het Arbobeleid per regio, bureau en specialistische eenheid kan worden vormgegeven aan de hand van oriëntatie op de ARBO-wetgeving en relevante interne en externe ontwikkelingen.	Bureauhoofd P&O	- ARBO-beleid Dichterbij.
3.	Vaststellen beleid per regio, bureau, specialistische eenheid.	Bureauhoofden en directeuren	- Overzicht aandachtspunten regionaal arbobeleid.
4.	Het beleid wordt ter instemming voorgelegd aan de OR van het betreffende onderdeel.	Bureauhoofden en directeuren	
5.	Het regionale en centrale beleid wordt jaarlijks geëvalueerd met de (C) OR en vastgelegd in een jaarverslag.	Bureauhoofden en directeuren	- Jaarverslagen Dichterbij.

### Documentinformatie:

Auteur	Gerty Bongers
Aandachtsfunctionaris kwaliteitsmanagement	Rens Hubers
Procesverantwoordelijke	Peter Verbraak
Inhoudelijk verantwoordelijke	Trudy Geurtsen
HKZ-code	05.2
Evaluatiedatum	18-01-2010
Versie	18-01-2010

## BIJLAGE 7: TOPICLIJST INTERVIEW UNITMANAGERS

- Inleiding en aanleiding onderzoek
- Sociale onveiligheid
- Meldingen
- Organisatorisch aspect
- Vragen geïnterviewde
- Afsluiting

## BIJLAGE 8: INTEGRALE AANPAK AGRESSIE EN GEWELD

Integrale aanpak agressie en geweld		Aanwezig?
Algemeen	Bent u goed voorbereid op agressie en geweld?	Ja / Nee
	Zijn verantwoordelijkheden benoemd?	Ja / Nee
	Zijn uw werknemers betrokken?	Ja / Nee
	Is uw ondernemingsraad betrokken?	Ja / Nee
	Zijn de maatregelen zichtbaar / herkenbaar voor uw bezoekers?	Ja / Nee
De acht maatregelen <sup>5</sup> ingevoerd		Aanwezig?
Pakket van maatregelen voor een effectief veiligheidsbeleid	1. Draagt de organisatienorm van acceptabel gedrag uit?	Ja / Nee
	2. Bevordert de organisatie de werknemers elk voorval van agressie en geweld te melden?	Ja / Nee
	3. Registreert de organisatie alle voorvallen van agressie en geweld tegen werknemers?	Ja / Nee
	4. Traint de organisatie de werknemers in het voorkomen van en omgaan met agressie en geweld?	Ja / Nee
	5. Reageert de organisatie binnen 48 uur richting de dader indien deze agressie en geweld gebruikt tegen uw werknemers?	Ja / Nee
	6. Bevordert de organisatie de werknemers aangifte te doen en/of geeft u strafbare feiten [zoals fysiek geweld en bedreiging] zelf aan bij de politie?	Ja / Nee
	7. Verhaalt de organisatie de schade op de dader?	Ja / Nee
	8. Verleent de organisatie nazorg aan werknemers die slachtoffer zijn van agressie en geweld?	Ja / Nee
		Aanwezig?
Evaluatie en bijstelling	Monitort de organisatie de aanpak van agressie en geweld?	Ja / Nee
	Weet u hoeveel personeelsleden bekend zijn met de specifieke norm ten aanzien van agressie en geweld?	Ja / Nee
	Beschikt de organisatie over een meldingsprocedure agressie en geweld, waarin onder andere staat wat, wanneer en bij wie gemeld moet worden?	Ja / Nee
	Weet u hoeveel personeelsleden de regeling kent?	Ja / Nee
	Gebruikt u een uniform registratiesysteem of -format voor het vastleggen van agressie en geweld voorvallen?	Ja / Nee
	Beschikt de organisatie over een training- scholingsprogramma in het voorkomen, beperken of afhandelen van agressie en geweld?	Ja / Nee
	Is het percentage van de werknemers dat het afgelopen jaar een training en/of scholing gevolgd heeft in het voorkomen, beperken en afhandelen van agressie en geweld bekend?	Ja / Nee
	Is het bekend hoeveel procent van de nieuwe werknemers binnen een half jaar na aanstelling informatie/voorlichting over de aanpak/procedures van agressie en geweld krijgt?	Ja / Nee
	Is bekend hoe vaak deze aanpak is toegepast?	Ja / Nee
	Gebruikt de organisatie daadwerkelijk de reactiemogelijkheden richting dader?	Ja / Nee
	Is het percentage van de werknemers dat op de hoogte van de procedures voor het doen van aangifte, bekend?	Ja / Nee
	Zijn er medewerkers aangewezen met de coördinatie van de aangifteprocedure?	Ja / Nee
	Stuurt de organisatie vanuit de geregistreerde voorvallen op daadwerkelijke doen van aangifte?	Ja / Nee
	Heeft de organisatie beleid voor het verhalen van schade op de dader?	Ja / Nee
Zijn er werknemers aangewezen met de coördinatie van het schade verhalen?	Ja / Nee	
		Aanwezig?
Opvang en nazorg	Heeft de organisatie procedures voor opvang en nazorg van slachtoffers van agressie en geweld?	Ja / Nee
	Heeft de organisatie collegiale opvang geregeld voor slachtoffers van agressie en geweld?	Ja / Nee
	Heeft de organisatie professionele opvang geregeld voor slachtoffers van agressie en geweld?	Ja / Nee
	Beschikt de organisatie over gegevens over de aard en omvang van agressie en geweld?	Ja / Nee
	Is de aard en omvang van agressie en geweld bekend?	Ja / Nee

<sup>5</sup> Zoals deze zijn beschreven in: "Handreiking agressie en geweld, 'handen af van onze helpers' (2010) in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in het kader van het programma "Veilige Publieke Taak".

## BIJLAGE 9: BEST PRACTISE MODEL (TNO ARBEID, 2002)

