Voorstel: aanstelling van een gespecialiseerde coördinator voor de opvang en nazorg bij ernstige incidenten binnen DJI

1. Aanleiding

Binnen DJI vinden ernstige incidenten plaats die een grote impact kunnen hebben op betrokken medewerkers. Denk hierbij aan geweldsincidenten, bedreigingen, traumatische gebeurtenissen en andere calamiteiten die gevolgen kunnen hebben voor de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers.

Een goede opvang en nazorg na dergelijke incidenten is essentieel. Medewerkers moeten kunnen rekenen op tijdige, deskundige en samenhangende ondersteuning. Daarbij is het van belang dat de ernst van een incident en de mogelijke gevolgen voor de betrokken medewerker tijdig worden herkend en dat passende hulp op het juiste moment wordt ingezet.

In de huidige situatie zijn binnen DJI verschillende voorzieningen, deskundigen en hulpverleningsmogelijkheden beschikbaar. Het probleem is echter dat deze niet altijd in samenhang worden ingezet. De regie over de opvang en nazorg ligt veelal bij de direct leidinggevende, die deze taak naast zijn of haar reguliere werkzaamheden moet uitvoeren.

Een constatering is dat van leidinggevenden hierdoor veel wordt gevraagd, terwijl zij niet altijd over de noodzakelijk en specifieke kennis en opleiding beschikken, en dat de tijd en instrumenten om de opvang en nazorg na ernstige incidenten op een professionele en integrale wijze te coördineren ontbreekt om dat de taak naast zijn of haar reguliere werk moet worden uitgevoerd.

Dit is geen verwijt aan individuele leidinggevenden. Zij handelen doorgaans naar eer en geweten en binnen de mogelijkheden die de organisatie hun biedt. Het is in de eerste plaats een organisatorisch vraagstuk: de verantwoordelijkheid voor een complexe en ingrijpende taak wordt belegd bij functionarissen die hiervoor niet altijd voldoende zijn toegerust.

Het jaarverslag Vertrouwenswerk DJI 2023, versie 1.1 van 13 maart 2024, benoemt eveneens dat leidinggevenden onvoldoende zicht en kennis hebben van PTSS en daardoor onvoldoende zijn toegerust om medewerkers hierin te begeleiden.

Ook in de gezamenlijke bespreking van de conceptbaseline agressie en geweld tegen J&V-medewerkers, versie 3.2 van 16 juli 2024, is aandacht gevraagd voor het laten afhandelen van ernstige incidenten door veiligheidsregisseurs of coördinatoren. Dit om te voorkomen dat hulpverleningsorganisaties langs elkaar heen werken en slachtoffers herhaaldelijk hun verhaal moeten vertellen.

Deze signalen onderstrepen de noodzaak om de opvang en nazorg bij ernstige incidenten binnen DJI structureel anders te organiseren.

2. Probleemstelling: de nadelen van de huidige situatie

De huidige werkwijze kent verschillende risico's en knelpunten.

1. Onvoldoende specialistische kennis en deskundigheid

Direct leidinggevenden beschikken niet altijd over de benodigde kennis om de gevolgen van ernstige incidenten, waaronder traumatische stress en mogelijke PTSS-klachten, tijdig te herkennen en de juiste ondersteuning in gang te zetten. Hierdoor bestaat het risico dat de ernst van de situatie onvoldoende wordt ingeschat en noodzakelijke hulp te laat of niet passend wordt ingezet.

2. Versnipperde hulpverlening en onvoldoende regie

Binnen DJI zijn verschillende hulpverleningsmogelijkheden aanwezig, maar het ontbreekt niet altijd aan hulp; het ontbreekt vooral aan een samenhangende aanpak. Wanneer de coördinatie onvoldoende is geborgd, bestaat het risico dat betrokken diensten langs elkaar heen werken, verantwoordelijkheden onduidelijk zijn en belangrijke stappen niet tijdig worden gezet.

3. Herhaaldelijk het incident moeten vertellen

Medewerkers die een ernstig incident hebben meegemaakt, moeten hun verhaal soms meerdere keren aan verschillende betrokkenen vertellen. Dit kan de emotionele belasting vergroten, gevoelens van onveiligheid versterken en het herstel bemoeilijken. Juist op een moment waarop rust, vertrouwen en erkenning nodig zijn, kan dit leiden tot een gevoel niet gehoord of gezien te worden.

4. Overbelasting van de direct leidinggevende

De leidinggevende moet de coördinatie vaak uitvoeren naast de reguliere werkzaamheden en verantwoordelijkheden. Bij ernstige calamiteiten kan dit ten koste gaan van de aandacht voor de getroffen medewerker, het team en de dagelijkse bedrijfsvoering. Ook kan de leidinggevende zelf onder aanzienlijke druk komen te staan.

5. Onbedoelde nadelige gevolgen door automatische procedures

Reguliere administratieve, personele en re-integratieprocedures sluiten niet altijd voldoende aan op de bijzondere omstandigheden na een ernstig incident. Hierdoor kunnen pijnlijke situaties ontstaan, bijvoorbeeld rond spoor 2 bij re-integratie of de terugbetaling van reiskostenvergoedingen. De regievoerder moet vervolgens corrigerend optreden om ongewenste gevolgen te beperken.

6. Onvoldoende zicht op de daadwerkelijke ervaringen van slachtoffers

Wanneer feedback voornamelijk via hulpverleners bij de leidinggevende terechtkomt, bestaat het risico dat de ervaringen van de betrokken medewerker onvoldoende zichtbaar worden. Daardoor kunnen tekortkomingen in de opvang en nazorg onopgemerkt blijven en kunnen structurele verbeteringen uitblijven.

7. Risico's voor herstel, vertrouwen en inzetbaarheid

Wanneer opvang en nazorg niet tijdig, zorgvuldig en samenhangend worden georganiseerd, kan dit het herstel van medewerkers bemoeilijken. Ook kan het vertrouwen in de werkgever en in de beschikbare hulpverlening afnemen. Dit kan gevolgen hebben voor het welzijn, het ziekteverzuim en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

De kern van het probleem is dat een complexe, specialistische en potentieel ingrijpende taak te veel afhankelijk is van de individuele mogelijkheden, beschikbare tijd en ervaring van de direct leidinggevende.

3. Het voorstel: een gespecialiseerde coördinator ernstige incidenten

Wij stellen voor om binnen DJI een **gespecialiseerde coördinator ernstige incidenten** aan te stellen, die verantwoordelijk wordt voor de integrale coördinatie van opvang en nazorg na ernstige incidenten.

Deze coördinator is specifiek opgeleid en getraind om de afhandeling van ernstige incidenten professioneel te begeleiden. De functie wordt structureel ingericht en de coördinator wordt bij de inzet voor een ernstig incident vrijgesteld van reguliere werkzaamheden, zodat de benodigde tijd, aandacht en continuïteit daadwerkelijk beschikbaar zijn.

Het uitgangspunt is dat de coördinator niet slechts een aanvullende taak uitvoert, maar een duidelijk omschreven verantwoordelijkheid krijgt voor de samenhang en kwaliteit van het gehele opvang- en nazorgproces.

De coördinator werkt onafhankelijk van de dagelijkse operationele aansturing voor zover dat nodig is om de belangen van de getroffen medewerker en de kwaliteit van het proces te bewaken. Daarbij blijft goede afstemming met de direct leidinggevende, HR, bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfsarts, vertrouwenspersonen en andere relevante deskundigen essentieel.

De coördinator vervangt de bestaande hulpverlening niet, maar zorgt ervoor dat de aanwezige expertise op het juiste moment en in de juiste samenhang wordt ingezet.

4. Taken en verantwoordelijkheden van de coördinator

De coördinator krijgt de volgende taken:

1. **Centrale regie voeren:** vanaf het moment dat een ernstig incident wordt gemeld, de opvang en nazorg organiseren en bewaken.
2. **De ernst en ondersteuningsbehoefte laten beoordelen:** zorgen dat de impact van het incident tijdig en deskundig wordt ingeschat, zonder zelf buiten de eigen deskundigheid medische diagnoses te stellen.
3. **Hulpverlening op elkaar afstemmen:** zorgen voor heldere afspraken over taken, verantwoordelijkheden, communicatie en opvolging tussen de betrokken diensten.
4. **Eén herkenbaar aanspreekpunt bieden:** voorkomen dat de medewerker zelf de verbinding tussen verschillende hulpverleners moet organiseren.

5. **Herhaaldelijk vertellen van het incident beperken:** informatie, met inachtneming van privacy en toestemming, zorgvuldig laten overdragen, zodat de medewerker niet onnodig opnieuw wordt belast.
6. **Opvang en nazorg bewaken:** volgen of afgesproken ondersteuning daadwerkelijk, tijdig en passend wordt aangeboden en waar nodig bijsturen.
7. **Personele en administratieve gevolgen signaleren:** vroegtijdig aandacht vragen voor mogelijke nadelige gevolgen van reguliere procedures, bijvoorbeeld bij verzuim, re-integratie en arbeidsvoorwaardelijke aangelegenheden.
8. **De medewerker actief betrekken:** regelmatig nagaan hoe de opvang en nazorg worden ervaren en of aanvullende ondersteuning nodig is.
9. **De leidinggevende ondersteunen:** de leidinggevende ontlasten van de specialistische coördinatie, zodat deze zich kan richten op de begeleiding van het team en de reguliere operationele verantwoordelijkheid.
10. **Leren van incidenten:** terugkerende knelpunten, binnen de geldende privacyregels, periodiek en geanonimiseerd rapporteren aan de organisatie, zodat beleid en werkwijzen kunnen worden verbeterd.

5. De voordelen van deze aanpak

Deskundige en tijdige ondersteuning

Door de inzet van een gespecialiseerde coördinator wordt de kans groter dat de gevolgen van een ernstig incident tijdig worden herkend en dat passende hulp op het juiste moment wordt georganiseerd.

Eén centrale regie en duidelijkheid

Alle betrokken partijen werken vanuit een samenhangend plan. Verantwoordelijkheden zijn duidelijker en de medewerker hoeft niet zelf de weg te vinden tussen verschillende hulpverleners en organisatieonderdelen.

Meer rust en erkenning voor de getroffen medewerker

De medewerker krijgt één herkenbaar aanspreekpunt en hoeft niet onnodig herhaaldelijk het incident te beschrijven. Er ontstaat meer ruimte voor herstel, vertrouwen en persoonlijke aandacht.

Ontlasting van de leidinggevende

De leidinggevende hoeft niet langer zelfstandig een complexe coördinatietaak uit te voeren waarvoor specifieke kennis en tijd nodig zijn. Hierdoor kan deze zich blijven richten op de dagelijkse aansturing, het team en de operationele veiligheid.

Minder risico op onbedoelde fouten en nadelige procedures

Door de verschillende belangen en processen vroegtijdig bij elkaar te brengen, kunnen ongewenste gevolgen eerder worden gesignaleerd en waar mogelijk worden voorkomen of gecorrigeerd.

Behoud van de operationele continuïteit

Bij ernstige incidenten komt de reguliere bedrijfsvoering vaak onder druk te staan. Door de coördinatie bij een daarvoor vrijgestelde professional te beleggen, wordt voorkomen dat de opvang en nazorg structureel ten koste gaan van de kerntaken van leidinggevenden.

Betere terugkoppeling en structureel leren

Een centrale coördinator kan patronen en tekortkomingen herkennen die afzonderlijke leidinggevenden of hulpverleners mogelijk niet overzien. Hierdoor kan DJI niet alleen individuele incidenten beter afhandelen, maar ook de organisatiebrede kwaliteit van opvang en nazorg verbeteren.

Meer vertrouwen in de werkgever

Medewerkers ervaren dat DJI-verantwoordelijkheid neemt voor de gevolgen van ernstige incidenten en dat opvang en nazorg niet afhankelijk zijn van toevallige omstandigheden, persoonlijke contacten of de beschikbare tijd van een individuele leidinggevende.

6. Organisatie en financiering

Wij stellen voor om deze functie organisatie breed binnen DJI in te richten, met duidelijke afspraken over wanneer de coördinator wordt ingeschakeld, welke incidenten onder de regeling vallen en welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij de functie horen.

De coördinator moet beschikken over aantoonbare kennis en vaardigheden op het gebied van incidentcoördinatie, trauma gerelateerde problematiek, nazorg, samenwerking tussen disciplines, privacy en relevante personele procedures.

Daarbij zijn de volgende randvoorwaarden van belang:

- Een duidelijk en organisatie breed protocol voor de inzet bij ernstige incidenten.
- Een herkenbaar meldpunt en een snelle mogelijkheid tot inschakeling.
- Voldoende capaciteit en vervanging om continuïteit te garanderen.
- Duidelijke afspraken met leidinggevenden, HR, bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfsartsen en andere betrokken deskundigen.
- Borging van vertrouwelijkheid, gegevensbescherming en de eigen verantwoordelijkheid van medische professionals.
- Periodieke evaluatie van de kwaliteit en effectiviteit van de opvang en nazorg.

Wij stellen voor om de mogelijkheid te onderzoeken om hiervoor convenant gelden beschikbaar te stellen, dan wel andere passende centrale middelen binnen DJI in te zetten. De financiering moet structureel zijn en mag niet afhankelijk zijn van incidentele budgetten of de beschikbare middelen van afzonderlijke inrichtingen.

7. Invoering en evaluatie

Wij adviseren om te starten met een afgebakende pilot, waarbij de coördinator bij een aantal ernstige incidenten wordt ingezet. De pilot moet worden geëvalueerd aan de hand van vooraf vastgestelde criteria, waaronder:

- De snelheid waarmee opvang en nazorg worden gestart.
- De mate waarin hulpverlening en betrokken organisatieonderdelen samenwerken.
- Het aantal onnodige overdrachten en herhaalde gesprekken over het incident.
- De ervaringen van getroffen medewerkers met de opvang en nazorg.
- De ervaren belasting van leidinggevenden.
- Het aantal gesignaleerde knelpunten in personele en administratieve procedures.
- De mogelijkheden om structurele verbeteringen in beleid en uitvoering door te voeren.

De resultaten moeten worden besproken met vertegenwoordigers van medewerkers, de medezeggenschap de betrokken deskundigen en de indieners van dit verzoek. Op basis daarvan kan worden besloten over organisatie brede invoering en de benodigde structurele capaciteit.

8. Conclusie en verzoek

Goede opvang en nazorg na ernstige incidenten is geen vrijblijvende extra taak, maar een wezenlijk onderdeel van goed werkgeverschap en een veilige werkomgeving.

Binnen DJI zijn verschillende vormen van hulp en deskundigheid beschikbaar. De uitdaging is om deze voorzieningen tijdig, samenhangend en deskundig in te zetten. De huidige afhankelijkheid van direct leidinggevenden, die deze complexe taak veelal naast hun reguliere werkzaamheden uitvoeren, brengt risico's met zich mee voor zowel de getroffen medewerker als de leidinggevende en de operationele organisatie.

Met de aanstelling van een gespecialiseerde coördinator ernstige incidenten kan DJI de regie professionaliseren, de samenwerking tussen hulpverleners verbeteren en medewerkers de opvang en nazorg bieden die zij na een ingrijpende gebeurtenis nodig hebben.

Wij verzoeken DJI daarom om:

1. De huidige werkwijze rond opvang en nazorg na ernstige incidenten organisatie breed te evalueren.
2. De functie van gespecialiseerde coördinator ernstige incidenten uit te werken, inclusief taken, bevoegdheden, deskundigheid en beschikbaarheid.
3. De financiering, waaronder de inzet van convenant gelden, te onderzoeken.
4. Een pilot uit te voeren en deze te evalueren met betrokken medewerkers, medezeggenschap, deskundigen en de indieners van dit verzoek.
5. Op basis van de resultaten te besluiten over structurele invoering binnen DJI.

Het doel is niet om bestaande hulpverlening of leidinggevenden ter discussie te stellen, maar om de verantwoordelijkheid voor een complexe en ingrijpende taak op de juiste plaats in de organisatie te beleggen.

Een ernstig incident vraagt om professionele regie, deskundige ondersteuning en aandacht voor de medewerker. Dat moet structureel zijn georganiseerd en mag niet afhankelijk zijn van de vraag of een leidinggevende er op dat moment nog een taak bij kan doen

N.B.-advies voor de positionering

Dit voorstel moet nadrukkelijk neergezet worden als een organisatievraagstuk en een verantwoordelijkheid van DJI als werkgever, niet als kritiek gezien worden op individuele leidinggevenden.

Argumenten hiervoor zijn:

- De juiste deskundigheid op de juiste plek: een complexe taak vraagt om specifieke kennis, opleiding en ervaring.
- Slachtoffergerichte nazorg: de behoeften van de getroffen medewerker moeten leidend zijn, niet de toevallige inrichting van interne procedures.
- Behoud van de operationele capaciteit: ernstige incidenten mogen niet betekenen dat leidinggevenden hun reguliere verantwoordelijkheden moeten verwaarlozen.
- Organisatie breed leren: een centrale coördinator kan terugkerende tekortkomingen zichtbaar maken en bijdragen aan structurele verbeteringen.
- Goed werkgeverschap: DJI moet niet alleen aandacht hebben voor het beheersen van incidenten, maar ook voor de gevolgen ervan voor medewerkers.

Een belangrijk onderscheid is dat de coördinator niet automatisch alle inhoudelijke beslissingen van HR, de bedrijfsarts of andere deskundigen overneemt. De meerwaarde zit juist in de centrale regie, de afstemming, de voortgangsbewaking en het bewaken van de belangen van de getroffen medewerker.

Bovendien willen we voorstellen om bij de pilot niet alleen te meten of procedures correct zijn gevolgd, maar ook of medewerkers zich daadwerkelijk gehoord, gesteund en serieus genomen voelen. Daarmee voorkom je dat de evaluatie uitsluitend een administratieve exercitie wordt.

Graag horen wij van U wat u van ons voorstel vindt, t.a.v. een aanstelling van een gespecialiseerde coördinator voor de opvang en nazorg bij ernstige incidenten binnen DJI

.