

1.5 TRAININGEN 'VOORKOMEN VAN EN REAGEREN OP PUBLIEKSAGRESSIE'

Onderdeel van de Arbocatalogus Agressie en Geweld 2.0, sector Gemeenten

| | |
|-------------------------|---|
| Doelgroep | Coördinatoren Agressie en Geweld, leidinggevenden |
| Inhoud | Handreiking voor het inzetten van trainingen agressie en geweld als onderdeel van de integrale aanpak van agressie en geweld. |
| Gerelateerde documenten | 1.1 Enquêtemanager Gemeenten 1.4.1. t/m 1.4.7. Normstellende kaders 1.5.1 t/m 1.5.7 Leerdoelwijzers |
| Versie | 11 december 2013 |

VOORLICHTING EN TRAINING

Integrale aanpak van agressie en geweld

Agressie door cliënten en publiek van gemeentelijke diensten is een serieus probleem, dat om een integrale aanpak vraagt. De inzet van trainingen voor medewerkers moet onderdeel zijn van een organisatiebrede aanpak van publieksagressie.

In het verleden zijn trainingen vaak ingezet vanuit de visie dat het probleem van publieksagressie vooral een vaardigheidsprobleem van medewerkers is. Deze achterhaalde visie leidde ertoe dat trainingen routinematig werden herhaald, waardoor ze niet meer effectief waren. Training en voorlichting dienen onderdeel te zijn van een integrale aanpak van agressie en geweld, en de trainingsinhoud moet gebaseerd zijn op actuele leerdoelen van medewerkers en van het team. De focus van de training zou moeten liggen op het voorkomen van agressie en op het adequaat leren reageren op agressie en geweld, waarbij de professional de regie houdt in het dienstverlenings- en handhavingsproces van de overheid. Daarnaast gaat het niet alleen om het vergroten van individuele kennis en vaardigheden, maar moet er ook aandacht zijn voor werken vanuit de organisatie- en teamnorm voor agressie en geweld. Het vergroten van het lerend vermogen van teams hoort daarbij: wat kan er geleerd worden van incidenten voor het verbeteren van de veiligheid, integriteit, dienstverlening en handhaving?

Dit document is bedoeld als hulpmiddel voor gemeenten bij het inzetten van trainingen en voorlichting.

1 STAPPENPLAN ALS KADER

1 Bepaal het normstellend kader voor de gemeentelijke organisatie. Doelen: normstelling, bewustwording, kennisdeling

De eerste stap in de aanpak van agressie en geweld door voorlichting en training, is het bepalen van het normstellend kader van de organisatie. Op teamniveau moet dit normstellend kader leiden tot een concrete norm voor medewerkers: welk gedrag accepteren we als organisatie en welk gedrag niet en tot welke concrete afspraken leidt dat in een specifiek team? Het gaat dus per definitie om normstelling vanuit de organisatie. Dat de ene medewerker beter tegen agressie en geweld kan dan de andere, is hierbij niet relevant. Agressie en geweld is een probleem van de organisatie, niet van de individuele medewerker. De organisatie stelt de grens en als er sprake is van agressie en geweld handelt de burger in strijd met de huisregels van de organisatie. De medewerker die geconfronteerd wordt met het normoverschrijdend gedrag is daar als het ware getuige van. Het is dus van belang dat iedereen zich hiervan bewust is, en zich aan dezelfde norm houdt. Zo schep je duidelijkheid voor medewerkers én voor burgers, kunnen ambtenaren de regie houden in het dienstverleningsproces en kun je de juiste acties ondernemen wanneer de grens wordt overschreden. Zorg er dus voor dat helder is waar de grens ligt. Neem de norm op in het agressieprotocol waarin staat hoe te handelen bij normoverschrijdend gedrag.

Bij deze eerste stap hoort ook kennisdeling: het moet voor alle medewerkers, leidinggevenden én bestuur duidelijk zijn wat de organisatie verstaat onder agressie en geweld, het beleid van de organisatie moet worden gecommuniceerd en het agressieprotocol moet worden geleerd.

2 Vertaal het normstellend kader van de organisatie naar teamniveau. Doel: verbinding tussen beleid en dagelijkse praktijk; leerbehoeften in kaart brengen

Wanneer het kader vanuit de organisatie duidelijk is, en het organisatiebrede agressiebeleid is opgesteld, moet een vertaalslag worden gemaakt naar team- of afdelingsniveau. Maak met de afdeling of binnen het team werkafspraken zodat het beleid (de organisatienorm en het protocol) verbonden wordt aan de praktijk van de medewerkers. Leidinggevenden spelen hierin een sleutelrol. Binnen deze werkafspraken moet ook worden bekeken welke trainingsbehoeften er leven onder medewerkers en leidinggevende(n).

Voor de vertaalslag van algemeen beleid naar een afdelingsprotocol kunnen de normstellende kaders worden gebruikt. Voor een aanpak tot het toewerken naar een teamnorm kan webdoc 1.4.3 geraadpleegd worden.

Verschillende functies hebben op verschillende manieren en in verschillende mate te maken met agressie en geweld. Daarnaast kunnen leerdoelen per persoon verschillend zijn, óók bij de uitoefening van eenzelfde functie. Inventariseer de leerdoelen daarom zorgvuldig, bijvoorbeeld door medewerkers een korte vragenlijst met de Enquête manager Gemeenten voor te leggen. Toets vervolgens de individuele leerdoelen aan de teamdoelstellingen. Zo kan een trainingsprogramma worden opgesteld dat naadloos aansluit bij de behoeften van de medewerkers én de organisatie. Zorg er vervolgens voor dat het thema agressie en geweld periodiek (bijvoorbeeld drie keer per jaar) aan de orde komt in het werkoverleg, zodat het thema levend blijft én dicht bij de praktijk.

3 Organiseer (vaardigheids)trainingen. Doel: invulling geven aan leerdoelen

Wanneer de kaders vanuit de organisatie helder zijn én vertaald zijn naar de dagelijkse praktijk op teamniveau, is het belangrijk dat medewerkers en leidinggevenden gericht worden getraind. Medewerkers en leidinggevenden moeten de risicovolle situaties die in een functie kunnen ontstaan kunnen managen. Leidinggevenden moeten bovendien weten hoe te handelen bij en na afloop van incidenten.

Hiervoor is het nuttig om door middel van een op de doelgroep afgestemd programma te trainen op specifieke vaardigheden, bijvoorbeeld grenzen stellen en grenzen houden, gespreksvoering, omgaan met lastig gedrag, regie behouden, omgaan met eigen spanningen, emoties ombuigen, maar ook vaardigheden om incidenten te melden en registreren in het gemeentelijk incidentenregistratiesysteem (GIR). Laat de leerdoelen leidend zijn bij de keuze voor een training. Zorg er daarbij wel voor dat de gekozen trainingen aansluiten op het agressiebeleid en het agressieprotocol van de gemeente, op de teamdoelstellingen én op de aard en risico's van de betreffende functie.

Sluit leidinggevenden en hoger management/college bij deze trainingen niet uit. Zij moeten in het gehele proces een voorbeeldrol aannemen. Zorg er daarom voor dat de bewustwording (zie stap 1) en het trainen van vaardigheden bij deze groep leidinggevenden plaatsvindt voordat medewerkers worden getraind. Alleen zo zien medewerkers dat men de aanpak van agressie en geweld serieus neemt, het wordt immers organisatiebreed opgepakt. Om te borgen dat het thema continu onder de aandacht blijft, is het aan te raden om agressie en geweld als onderwerp terug te laten komen in de gesprekken tussen medewerker en leidinggevenden in het kader van de HRM-gesprekscyclus. Om het bestuur en hoger management voldoende voeling te laten houden met de praktijkervaringen van de werkvloer kan ook een tot twee keer per jaar een bijeenkomst worden georganiseerd waarin incidenten worden nabesproken, geëvalueerd en waaruit bv. aangescherpte beleidsmatige afspraken voortkomen. Als bestuur op enigerlei wijze zelf betrokken was bij een van de incidenten is het nog van groter belang om vanuit gezamenlijke normstelling het handelen van alle betrokkenen te evalueren en in de interne keten sluitende afspraken te maken over het reageren op agressie en geweld.

2 OVERZICHT FUNCTIEGROEPEN WAARBIJ AGRESSIE EN GEWELD KAN VOORKOMEN

Op basis van de hiervoor genoemde drie stappen kan een op maat gesneden trainingsprogramma voor de organisatie en haar medewerkers worden samengesteld. Het trainingsprogramma moet onder andere worden toegesneden op de leerdoelen én op de aard en de risico's van de functie. Dit geldt met name bij het trainen van de vaardigheden. De andere onderdelen zijn immers gemeentebreed van belang.

Binnen gemeenten zijn er grofweg vier functiegroepen te onderscheiden waarin de medewerker in meer of mindere mate te maken kan krijgen met agressie en geweld. Tussen deze vier functiegroepen zijn er verschillen in de manier waarop agressie en geweld voorkomt doordat de praktijksituaties onderling verschillen, en de vereiste (basis)opleiding en benodigde competenties per functiegroep afwijken. Daarmee heeft elke functiegroep een eigen kader van waaruit getraind moet worden. Het trainingsprogramma moet hier ook op worden afgestemd: het is belangrijk aan te sluiten op aanwezige voorkennis, op de benodigde competenties voor de functie én op dagelijkse praktijk van de medewerkers.

Het hierna volgende overzicht geeft inzicht in de functiegroepen die te maken kunnen krijgen met agressie en geweld. Naast voorbeelden van functies, zijn ook per functiegroep de vereiste basisopleiding, de mogelijke vervolgoopleidingen en een set van competenties behorend bij de functiegroepen weergegeven. Deze competenties zijn landelijk voor gemeenten vastgesteld onder de vlag van HR21. HR21 is het nieuwe sectorale functiewaarderingssysteem dat in opdracht van de VNG (Vereniging Nederlandse Gemeenten) voor gemeenten ontwikkeld is. Een randvoorwaarde voor de aanpak van agressie en geweld is dat de competenties van medewerkers op peil moeten zijn om de basisprocessen van de gemeente goed te laten verlopen (dienstverlening en handhaving). Vandaar dat de competenties vastgelegd in HR21 hier worden genoemd. Strikt genomen geldt dat als de basiscompetenties niet op orde zijn, deze eerst op peil moeten worden gebracht voordat agressie kan worden aangepakt en agressietrainingen worden georganiseerd.

TABEL 1 OVERZICHT FUNCTIEGROEPEN

| Functiegroep | Voorbeeldfuncties | Competenties | Vereiste basisopleiding | Mogelijke vervolgopleiding |
|---|--|--|--|---|
| Sociale dienst en werkplein | | | | |
| Functies waarbij producten en diensten worden geleverd op het gebied van werk en inkomen. Contact met burgers, bedrijven en/of instellingen staat centraal. | Consulent schuld-hulpverlening Consulent werk Consulent WMO Verzuimregisseur Klantmanager | Integriteit Verantwoordelijkheid Analytisch vermogen Oordeelsvorming Conflicthantering Klantgerichtheid Mondelinge communicatie Kwaliteitsgerichtheid Nauwkeurigheid | Mbo/hbo Richting: zorg en welzijn, maatschappelijke hulpverlening, sociale (verzekerings)-zaken | Casemanager sociale dienst Casemanager verzuim Juridisch kwaliteitsmedewerker Gemeentelijke sociale dienstverlening |
| Buitendienst | | | | |
| Functies waarbij (technische) werkzaamheden worden uitgevoerd in de openbare ruimte op het gebied van aanleg, onderhoud en beheer. | Hovenier Medewerker buitendienst Onderhoudsmedewerker speelvoorzieningen / verkeersvoorzieningen e.d. Chauffeur/belader | Flexibiliteit Zelfstandigheid Mondelinge communicatie Samenwerken Kwaliteitsgerichtheid Plannen en organiseren | Vmbo/mbo Richting: openbare ruimte, elektrotechniek, meet- en regeltechniek, installatietechniek, bouwkunde, civiel- en cultuurtechniek | Groot rijbewijs chauffeursdiploma |
| Publieksdiensten | | | | |
| Functies met een duidelijke focus op de burger; er is rechtstreeks contact met burgers voor eerstelijnsdienstverlening (verstrekken van paspoorten, rijbewijzen, vergunningen; baliewerkzaamheden). | Medewerker burgerzaken Medewerker receptie Consulent frontoffice Zwemonderwijzer | Integriteit Zelfreflectie Zelfstandigheid Creativiteit Conflicthantering Klantgerichtheid Mondelinge communicatie Kwaliteitsgerichtheid Nauwkeurigheid | Vmbo/mbo Richting: zorg en welzijn, maatschappelijke hulpverlening, sociale (verzekerings)-zaken (voor zwemonderwijzers: richting sport, beweging, educatie) | Basisopleiding bestuurszaken Medewerker KCC Frontoffice medewerker bestuurszaken |
| Stadstoezicht en handhaving | | | | |
| Functies waarbij toezicht gehouden wordt, gecontroleerd wordt en/of gehandhaafd wordt op correcte naleving van wet- en regelgeving. | Stadswacht Leerplichtambtenaar Hondenbelastingcontroleur Medewerker toezicht en handhaving | Zelfstandigheid Oordeelsvorming Conflicthantering Overtuigingskracht Besluitvaardigheid | Vmbo/mbo/hbo Richting: openbare orde en veiligheid, ruimtelijke ordening en milieu (voor leerplichtambtenaar en sociaal rechercheur: zorg en welzijn, maatschappelijke hulpverlening, sociale zaken) | BOA, GOA, marktmeester, leerplichtambtenaar, handhaving ruimtelijk beleid, handhaving milieuwetgeving |

Hoger management en leidinggevenden

Hoger management is in dit overzicht niet specifiek opgenomen omdat zij in hun functie doorgaans niet direct in aanraking komen met agressie en geweld. Bij de aanpak van agressie en geweld vormt deze groep wel een essentiële schakel; zij zullen de norm expliciet moeten uitdragen en een voorbeeldrol moeten vervullen. Zorg er daarom voor dat deze groep altijd óók bij de aanpak wordt betrokken, zorg voor draagvlak voor de aanpak van agressie en geweld en zorg ervoor dat de aanpak van publieksagressie met de top is vastgesteld. Alleen zo kan de voorbeeldrol worden aangenomen en kunnen leidinggevenden hun medewerkers in het gehele proces de juiste ondersteuning geven. Zie verder ook het webdoc 2.1 'Draagvlak krijgen in de top'.

Direct leidinggevenden dienen wel getraind te worden. Zie hiervoor Training direct leidinggevenden onder 3. De inhoud van trainingen.

3 DE INHOUD VAN TRAININGEN

Trainingselementen agressie en geweld

Met behulp van het stappenplan uit paragraaf 1, en het overzicht van de verschillende functiegroepen, kunnen de benodigde trainingsonderdelen worden geselecteerd.

Tabel 2 geeft een overzicht van trainingselementen als onderdeel van een integrale aanpak. Het overzicht is gebaseerd op de huidige stand van zaken van de professionele dienstverlening en op actuele inzichten in de aanpak van agressie en geweld. De trainingselementen in dit overzicht zijn geclusterd, daarbij is het stappenplan uit paragraaf 1 grotendeels gevolgd.

TABEL 2 OVERZICHT TRAININGSONDERDELEN

| Trainingselementen agressie en geweld | Specifieke doelgroep wanneer hier niets wordt aangegeven, is het trainingsonderdeel van belang voor alle functiegroepen en leidinggevenden |
|--|--|
| 1 Normstelling, kennis, bewustwording, leren | |
| Uitgangspunten, bewustwording en inzicht ** | |
| Onderscheid persoonlijke norm en organisatienorm | |
| Normstelling organisatie | |
| Vertaling organisatienorm naar teamniveau | |
| Kennis van agressiebeleid ** | |
| Kennis van protocol en handelingsinstructies ** | |
| Preventie | |
| Melden en registratie (GIR) | |
| Afhandeling (medewerkergericht en dadergericht) | Leidinggevenden en medewerkers Bedrijfs Opvang Team (BOT) |
| Bespreken, evalueren en analyseren van incidenten en nemen van verbetermaatregelen (leren) | |
| 2 Vaardigheden – omgaan met emotie en reageren op normoverschrijdend gedrag | |
| Risicoanalyse/inschatting | |
| Stellen en houden van grenzen; benoemen van norm/grens en gedrag en effect; consequenties aangeven | |
| Herkennen van eigen spanningssignalen: lichamelijk, mentaal, vroegsignalering | |
| Toepassen van zelfcontrole van eigen spanning | |
| Herkennen van spanningssignalen bij de klant: vroegsignalering | |
| Verwerking van schokkende incidenten - schokverwerking | Leidinggevenden en BOT-medewerkers |
| Fysieke weerbaarheid | Met name voor functiegroep Stadstoezicht en handhaving |

| | |
|---|--|
| Geweldloze afweertechneken | |
| Omgaan met straatcultuur / burgercultuur | Stadstoezicht |
| Handelen bij huisbezoeken | Met name voor functiegroepen Sociale dienst en werkplein, deurwaarders en inspecteurs vergunning en handhaving |
| 3 Opvang en nazorg | |
| Verlenen van opvang en nazorg voor slachtoffers | Leidinggevenden en BOT-medewerkers |

** Ondersteuning via e-learning mogelijk

Specifieke trainingsprogramma's en opleidingen

Naast deze trainingselementen is er ook een aantal opleidingsprogramma's op de markt, toegespitst op een specifieke functie of doelgroep. Deze zijn opgenomen in tabel 3.

TABEL 3 SPECIFIEKE TRAININGSPROGRAMMA'S EN DOELGROEPEN

| Specifieke trainingsprogramma's en opleidingen | Specifieke doelgroep |
|--|--|
| Opleiding Toezichthouder publiekshal** | Functiegroep Sociale dienst en werkplein en Publieksdiensten |
| Programma Veilige publieke dienstverlening (Beveiliging publieke dienstverlening of Ordeverantwoordelijke ambtenaar)** | Functiegroep Sociale dienst en werkplein en Publieksdiensten |
| Veilig op huisbezoek** | Functiegroep Sociale dienst en werkplein |
| Auditor Veilige locatie** | Functiegroep Sociale dienst en werkplein |
| Opleiding Handhaver, Toezicht & Veiligheid (HTV)** | Functiegroep Sociale dienst en handhaving |

** Ondersteuning via e-learning mogelijk

Training gericht op basiscompetenties

Er is een dunne scheidslijn tussen vaardigheidstrainingen specifiek toegespitst op de aanpak van agressie en geweld, en vaardigheidstrainingen gericht op professioneel handelen (basiscompetenties). Beide hangen nauw met elkaar samen. Professioneel handelen is een randvoorwaarde (zie paragraaf 5 voor een verdere uitwerking van randvoorwaarden) bij de aanpak van agressie en geweld. Immers, professioneel handelen is essentieel voor een optimale dienstverlening en handhaving. En wanneer de dienstverlening of het handavingsproces niet op orde is, kan dit bijdragen aan het ontstaan van normoverschrijdend gedrag. Tabel 4 geeft een overzicht van vaardigheidstrainingen op het gebied van professioneel handelen.

TABEL 4 VAARDIGHEIDSTRAININGEN PROFESSIONEEL HANDELEN EN DOELGROEP

| Vaardigheden – professioneel handelen | Specifieke doelgroep wanneer hier niets wordt aangegeven, is het trainingsonderdeel van belang voor alle functiegroepen en leidinggevenden |
|--|--|
| Servicegerichtheid* | |
| Pre-mediation bij bezwaarschriftenbehandeling | Functiegroep Sociale dienst en werkplein en leidinggevenden |
| Integriteit, zelfreflectie en intervisie | |
| Gespreksvoering (gespreksdoel formuleren, slecht- nieuwsgesprekken, ordegesprekken, herstelgesprekken, sancties opleggen, geven van feedback)* | |
| Omgaan met eigen emoties, spanning, zelfcontrole* | |
| Omgaan met emoties van de klant | |
| Emotionele veerkracht | |
| Coaching on the job | Leidinggevenden |

* Vaardigheidstrainingen inbegrepen in basis- en/of vervolgopleiding

Vaardigheidstrainingen inbegrepen in basis- en/of vervolgopleiding

Een aantal vaardigheidstrainingen uit de overzichten hierboven komt (deels) aan bod in de basis- of vervolgopleiding voor bepaalde functiegroepen. Deze trainingen zijn in de tabel aangegeven met *.

Bij enkele functiegerichte opleidingen zijn vaardigheidstrainingen inbegrepen in de basis- of vervolgopleiding, zie tabel 5.

TABEL 5 VAARDIGHEIDSTRAININGEN IN FUNCTIEGERICHTE OPLEIDINGEN

| Opleiding | Vaardigheidstraining |
|--|-------------------------------------|
| Maatschappelijk werk en dienstverlening, sociaal pedagogische hulpverlening | Gespreksvoering, omgaan met emoties |
| BOA | Gespreksvoering, omgaan met emoties |
| Basisopleiding burgerzaken | Communicatieve vaardigheden |
| Basisopleiding publiekszaken | Klantgericht denken en handelen |
| Medewerker KCC | Klantgericht denken en handelen |

Training direct leidinggevenden

Direct leidinggevenden hebben als eerste een rol in het mede vertalen van het normstellend kader van de gemeente naar het eigen team. Voordat met het team aan de slag wordt gegaan, is het daarom raadzaam met leidinggevenden stil te staan bij nut en noodzaak van het thema, hun rol daarin en de wijze waarop zij (evt. ondersteund door de coördinator agressie en geweld of een extern adviseur) het proces om te komen tot een teamnorm gaan faciliteren en ondersteunen. Als een organisatie toe is aan het vormgeven van vaardigheidstrainingen, dan komen leidinggevenden natuurlijk ook in beeld. Zij dienen getraind te worden aan de hand van de afspraken uit het normstellend kader van de gemeente en het (met het eigen team gemaakte) afdelingsprotocol. Leidinggevenden worden meestal bij een incident geroepen op het moment dat het zich voordoet, of zij komen na afloop van een incident in beeld. Dat betekent dat zij in gesprek gaan met agressoren, en dat de agressie zich soms tegen hen richt. Daarnaast verlenen zij eerste opvang en nazorg, zijn verantwoordelijk voor het reageren naar de dader en het doen van aangifte. Ook dienen zij toe te zien op het melden en registreren en doen zij incidentanalyse en evaluatie.

Te vaak gebeurt het dat medewerkers getraind worden en dat de leidinggevende onvoldoende op de hoogte is van de aanpak. Door leidinggevenden actief te betrekken en mede-eigenaar te maken van het teamprotocol, is de betrokkenheid bij de start van het proces al gerealiseerd. Training van direct leidinggevenden is daarnaast een belangrijke voorwaarde om het omgaan met emotioneel gedrag en het reageren op agressief gedrag door medewerkers goed te begeleiden en een gezamenlijke teamaanpak te realiseren.

Belangrijk is dat training voor leidinggevenden toegesneden is op hun rol bij de aanpak van agressie.

Voorafgaand aan het oefenen van vaardigheden horen kennis en inzicht over de norm, de werkafspraken over preventie, reageren op agressie en de afhandeling bekend te zijn.

| Normstelling, kennis en bewustwording |
|--|
| Uitgangspunten, bewustwording en inzicht ** |
| Onderscheid persoonlijke norm en organisatienorm |
| Normstelling organisatie |
| Vertaling organisatienorm naar teamniveau |
| Kennis van agressiebeleid ** |
| Kennis van protocol en handelingsinstructies ** |

| Trainingselementen agressie en geweld – Leidinggevenden |
|---|
| Vaardigheden – reageren op normoverschrijdend gedrag |
| Risicoanalyse/inschatting |
| Stellen van grenzen; benoemen van norm/grens en gedrag en effect |
| Herkennen van eigen spanningssignalen: lichamelijk, mentaal, vroegsignalering |
| Toepassen van zelfcontrole van eigen spanning |
| Herkennen van spanningssignalen bij de klant: vroegsignalering |
| Ondersteuning geven tijdens incidenten |
| Verlenen van opvang en nazorg voor slachtoffers |
| Melden en registreren – incidentanalyse |
| Reageren naar de dader – sancties – aangifte |
| Incidentevaluatie |

4 EEN VOORBEELDPROGRAMMA

Een trainingsprogramma is maatwerk

Uit bovenstaande overzichten met trainingselementen en functiegroepen kan elke gemeente haar eigen trainingsprogramma samenstellen. Een trainingsprogramma blijft altijd maatwerk. Dit betekent dat het programma goed moet worden afgestemd op de specifieke behoefte van de organisatie en doelgroep. En er moet vooraf worden bepaald vanuit welke visie en uitgangspunten de gemeente wil dat er (preventief) wordt gehandeld. Het programma moet daarom steeds worden getoetst op onderstaande punten:

- Welke spelregels hanteert de gemeente bij de aanpak van agressie en geweld en in hoeverre zijn deze spelregels bekend bij medewerkers?
- Wat is de huidige status van de kennis over agressie en geweld, over het agressiebeleid en het agressieprotocol?
- In hoeverre worden het agressiebeleid en het protocol nageleefd?
- Wat willen we bereiken met het trainingsprogramma?
- Wat is/zijn de doelgroep(en)? Welke risico's lopen deze medewerkers op het werk? Wat is het huidige kennisniveau? Waaraan heeft elke doelgroep behoefte? Waar loopt men tegenaan in het dagelijks werk?

Een goede manier om zicht te verkrijgen op bovenstaande punten, is het voeren van gesprekken met relevante personen binnen de gemeente, of het uitzetten van een korte enquête onder (groepen) medewerkers. Op basis hiervan kan een op maat gesneden programma worden samengesteld waarmee wordt gewerkt aan vooraf gestelde doelen en volgens de huidige stand van zaken binnen de gemeente.

Zie verder de webdocumenten 1.5 'Leerdoelwijzers'.

Voorbeeldprogramma

Als algemene richtlijn en als samenvatting van het stappenplan en de overzichten met trainingselementen en functiegroepen, geven we hier een voorbeeldprogramma. Dit voorbeeld bestaat zowel uit gemeenschappelijke programmaonderdelen (bedoeld voor iedereen die te maken heeft met agressie en geweld in het werk), als uit onderdelen die specifiek gericht zijn op een bepaalde functie(groep).

Continu proces

Een trainingsprogramma is per definitie geen eenmalige oefening. Bewustwording en het op peil houden van kennis en vaardigheden is een continu proces. Het onderwerp zal voortdurend onder de aandacht gebracht moeten worden. Het is aan te raden te kiezen voor een meerjarige trainingscyclus waarin medewerkers een ontwikkeling kunnen doormaken. Vervolgens kan door monitoring in kaart worden gebracht in hoeverre de gestelde doelen worden bereikt. Het thema kan bijvoorbeeld in het dagelijks werk geïntegreerd worden door het een aantal keer per jaar in het werkoverleg aan de orde te brengen, en het te bespreken tijdens de gesprekken tussen medewerker en leidinggevende in het kader van de jaarlijkse gesprekscyclus.

Tijdsduur

De aangegeven tijdsduur per trainingsonderdeel is niet meer dan een grove indicatie. De optimale tijdsduur is sterk afhankelijk van het vraagstuk, van de gewenste uitkomst en de in te zetten middelen. Een goede intake waarin hierbij wordt stilgestaan, is essentieel. Hierover verderop meer.

- **Doelgroepen: College, raadsleden, MT en overig leidinggevenden, hele organisatie (in aparte sessies)**
Doel: Normstelling, visie, bewustwording, uitgangspunten en inzicht
Inhoud: Wat is agressie, wat is de norm van de organisatie, aandacht voor beleid en protocol, collectieve verantwoordelijkheid, maatregelen, sancties
Duur: circa 0,5 tot 1 dag per doelgroep
- **Doelgroep: Afdeling, teams**
Doel: Organisatienorm vertalen naar dagelijkse praktijk
Inhoud: Verbinding leggen tussen theorie en praktijk door werkafspraken te maken op team- of afdelingsniveau. Omwille van draagvlak kan dit het beste worden aangepakt door de teams zelf, met de leidinggevenden in de hoofdrol. Dit proces kan uiteraard door externen gefaciliteerd worden door middel van een train-de-traineraanpak.
Duur: circa 0,5 dag per team (eerste aanzet teamprotocol met vertaalde organisatienorm)
- **Doelgroep: Hoger management, leidinggevenden**
Doel: Norm uitdragen, voorbeeldrol vervullen, medewerkers begeleiden, coachen op veiligheid, nazorg verlenen, protocollen ontwikkelen of bijstellen, afspraken maken, incidentanalyse maken
Inhoud: Invullen van de verantwoordelijkheden in het dagelijks werk, bij incidenten en bij de nazorg direct daarna. Het geven van feedback, het vergroten van de meldingsbereidheid, het maken van veiligheidsafspraken, het (laten) voeren van ordegesprekken (Waarom een ordegesprek? En wanneer? Zelf doen of overlaten aan de medewerker?).
Duur: circa 0,5 tot 1 dag
- **Doelgroep: Specifiek, toegespitst op de functie(groep)**
Doel: Vaardigheden trainen
Inhoud: Vaardigheden leren, toegespitst op de specifieke doelgroep en de behoeften van de deelnemers. Voorbeelden van vaardigheidstrainingen (zie verder tabellen 4 en 5):

Sociale diensten, werkpleinen:

- Preventieve vaardigheden, risico-inschatting
- Een contact waaraan risico's kleven: wat betekent dit voor de dienstverlening?
- Inschatten van situaties
- Omgaan met emoties
- Reageren op agressie, geweld en lastig gedrag*
- Gesprekstechnieken*
- Handelen volgens protocol
- Pre-mediation bij bezwaarschriften

Publieksdiensten:

- Preventieve vaardigheden, risico-inschatting
- Een contact waaraan risico's kleven: wat betekent dit voor de dienstverlening?
- Inschatten van situaties
- Omgaan met emoties
- Reageren op agressie, geweld en lastig gedrag
- Gesprekstechnieken*
- Handelen volgens protocol

Buitendienst:

- Een contact waaraan risico's kleven: wat betekent dit voor de dienstverlening?
- Inschatten van situaties
- Omgaan met emoties
- Handelen volgens protocol
- Aanspreken van burgers en grenzen stellen

Stadstoezicht en handhaving:

- Een contact waaraan risico's kleven: wat betekent dit voor de dienstverlening?
- Omgaan met emoties
- Handelen volgens protocol
- Inschatten van situaties
- Omgaan met straatcultuur/burgercultuur

Over de duur van gerichte vaardigheidstrainingen is geen duidelijke richtlijn te geven. In zijn algemeenheid kan wel gesteld worden dat als er met een team een teamnorm is geformuleerd, alle inhoudelijke (kennis- en deels houdings-)aspecten van agressie en geweld in deze bijeenkomst(en) al aan bod is gekomen. Op het moment dat er leerdoelgericht getraind gaat worden, kan dan direct worden overgegaan tot de vaardigheidstraining zelf. Dat beperkt de benodigde hoeveelheid trainingstijd.

* Vaardigheidstrainingen inbegrepen in basis- en/of vervolgopleiding

Duur: circa 2 dagen per functiegroep. Sterk afhankelijk van probleemstelling.

- **Doelgroep: Teams**

Doel: De organisatienorm handhaven

Inhoud: Het handhaven van de organisatienorm is een collectieve activiteit, waarbij collega's elkaar kunnen, of zelfs moeten steunen. Dit kan een andere invulling van de teamrollen vragen. Agressietrainingen kunnen daarom ook heel goed als teamtraining worden uitgevoerd. Hierbij kunnen onderlinge verantwoordelijkheid en samenwerking belangrijke onderwerpen zijn.

- **Doelgroep: Stafmedewerkers (P&O'ers, arbocoördinatoren, coördinatoren agressie en geweld, preventiemedewerkers en leidinggevenden)**

Doel: Preventie en begeleiding, afgestemd op eigen organisatie

Inhoud: Agressiedefinitie, aandacht voor beleid, procedures, preventie, implementatie, opvang en nazorg

Duur: 1 à 2 dagen

- **Doelgroep: Nieuwe medewerkers**

Ook nieuwe medewerkers moeten geïnformeerd worden over de risico's van de functie, de afspraken rond veilig werken, de werkinstructies en de voorzorgsmaatregelen. Deze afspraken staan veelal in het agressieprotocol. Wijs nieuwe medewerkers, zeker bij risicovolle functies, een mentor toe die expliciet de opdracht krijgt alle ins en outs van veilig werken over te dragen. Houd daarnaast de aandacht voor de risico's en veilig werken levend door het regelmatig opnieuw onder de aandacht te brengen, bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg.

Selecteren aanbieder

Wanneer de uitgangspunten (zoals behoefte, doelstelling) en randvoorwaarden (zoals budget) voor een trainingsprogramma bepaald zijn, is het tijd om te oriënteren op een geschikt trainingsbureau. Hoe selecteer je een geschikt bureau? Enkele tips om bij het selectieproces aandacht aan te schenken:

- Is de aanbieder kritisch op de gestelde trainingsdoelen? Wordt er meegedacht of training wel de oplossing kan vormen voor het probleem?
- Laat de aanbieder actief meedenken bij het vertalen van de trainingsdoelen in een programma. Welke trainingsmethoden zijn het meest effectief? Welke volgorde stelt de aanbieder voor? Wordt voldoende rekening gehouden met diverse doelgroepen? Wordt er gewerkt met gevarieerde methoden zoals blended learning?
- Heeft de aanbieder aantoonbare ervaring op het gebied van agressie en geweld?
- Geeft men in de offerte helder aan wat men precies gaat doen (deliverables)?
- Is er een goede basis van vertrouwen? Welke indruk wekt de aanbieder?
- Is men bereid concrete referenties te verstrekken?
- Wat zijn de voorwaarden? Wat is inbegrepen, wat niet?
- Is de prijs concurrerend?

Het trainingsaanbod op het gebied van agressie en geweld is groot. Waar een aantal jaren geleden de focus van trainingsbureaus én gemeenten vooral lag op het trainen van vaardigheden, zijn er inmiddels steeds meer bureaus die een integrale aanpak aanbieden.

Blijf, ook na de keuze voor een aanbieder, altijd kritisch op de gehanteerde werkwijze, speel in op actuele ontwikkelingen rond het thema agressie en geweld en op de prijs-kwaliteitverhouding.

5 RANDVOORWAARDEN

Bij het inzetten van trainingen bij de aanpak van agressie en geweld op de werkvloer is het van belang scherp te zijn op een aantal randvoorwaarden:

- Organisatienorm: de organisatie is helder en eenduidig over wat acceptabel is en wat niet. Dit wordt uitgedragen en nageleefd door alle leidinggevenden
- Bestuurlijke betrokkenheid: het bestuur staat volledig achter de organisatienorm en achter het protocol, en draagt beide actief uit
- Optimale dienstverlening en handhaving. Optimale dienstverlening is als vanzelfsprekend belangrijk. En óók vanuit het oogpunt van het aanpakken van agressie en geweld. Immers, wanneer de dienstverlening niet op orde is, is er meer kans op grensoverschrijdend gedrag en daarmee op agressie. Een goede visie op dienstverlening én de realisatie daarvan is de basis voor preventie. Hierbij hoort onder meer regievoering (de gemeente heeft en houdt de leiding over het gehele proces), professionaliteit van de medewerkers (zoals klantgericht handelen), maar ook een goede kwaliteit van de interne processen en een adequaat en helder handhavingsbeleid. Het verlangt een goed ontwikkeld personeelsbeleid: bij elke functie is een set van competenties belangrijk om de functie goed te kunnen vervullen. Zo ook bij de functies waarbij agressie en geweld kan voorkomen. Niet elke competentie is echter even goed te trainen. Bepaalde competenties zijn zo sterk verbonden met iemands persoonlijkheid, dat training maar in beperkte mate tot verbetering kan leiden. Zorg daarom voor een goed werving- & selectiebeleid en wees bij het aannemen van nieuwe medewerkers kritisch op de aanwezigheid van deze competenties.

6 E-LEARNING EN TRAIN-DE-TRAINER

E-learning

De (technische) mogelijkheden op het gebied van leren zijn vandaag de dag enorm. Bij een deel van de genoemde trainingselementen is ondersteuning via e-learning mogelijk. Deze elementen zijn in de tabellen aangegeven met **. Naast traditionele vormen van e-learning is het tegenwoordig ook mogelijk om te leren via de webcam, met apps, en door middel van leervolgsystemen.

E-learning kan goed ingezet worden voor het bijbrengen van theorie en beleid (bijvoorbeeld het overbrengen van het agressieprotocol van de gemeente). Maar ook toetsing kan prima plaatsvinden door middel van e-learning. E-learning wordt met name als erg nuttig ervaren wanneer het gecombineerd wordt ingezet met (face-to-face) vaardigheidstrainingen. Dit wordt wel 'blended learning' genoemd. Blended learning combineert de voordelen van face-to-face opleiden (live interactie, netwerken, teamspirit et cetera) met de voordelen van e-learning (eigen leerstijl, leertempo, hoger rendement, homogene output, any place, any time).

Het trainen/oefenen van de vaardigheden zelf is niet geschikt voor e-learning. Hierbij is het van belang dat de materie door middel van gerichte praktijkoefeningen en herhaling eigen wordt gemaakt. E-learning kan wel ondersteuning bieden bij het overbrengen van de achterliggende theorie.

De te kiezen leervorm moet goed worden afgestemd op leerdoel en doelgroep.

Praktijkvoorbeeld gemeente Roosendaal

Binnen de gemeente Roosendaal wordt e-learning ingezet om het beleid en de bijbehorende protocollen onder de aandacht te brengen. De gemeente was zoekende naar een nieuwe manier om beleid te implementeren en, bovenal, om het beleid tussen de oren van medewerkers te krijgen. De ervaring was dat beleidsrichtlijnen die simpelweg worden uitgedeeld of gemaïld vaak onder in een la belanden. De oplossing hiervoor werd gevonden in een e-learningprogramma. In dit programma wordt kennis overgebracht over agressie en geweld en over het agressieprotocol van de gemeente. Wat is agressie? Wat is de norm die de gemeente Roosendaal hanteert? Welk gedrag is acceptabel, en welk gedrag niet? Dergelijke vragen komen in het programma aan bod.

Door gebruik te maken van een al bestaande externe leeromgeving – een systeem waarmee de lerenden gevolgd kunnen worden – waarbij men slechts hostingskosten betaalt, zijn de investeringskosten beperkt gebleven. De inhoud van het e-learningprogramma sluit zeer goed aan bij de realiteit van de medewerkers. Zo is er bewust voor gekozen veel gebruik te maken van filmpjes (waarvan de praktijkvoorbeelden en scripts zijn uitgewerkt met input van medewerkers uit het veld), komt de algemeen directeur/gemeentesecretaris in het programma aan het woord, en sluiten de acteurs qua taal en type aan op de 'agressors' waarmee de medewerkers binnen de gemeente Roosendaal worden geconfronteerd. Om het onderwerp vervolgens zo goed mogelijk te laten leven binnen de gemeente én om betrokkenheid en begrip te verkrijgen, moesten alle medewerkers het e-learningprogramma volgen, ongeacht of zij klantcontact hebben. Het vervolg op het e-learningprogramma bestaat uit een eendaagse vaardigheidstraining gericht op omgaan met agressie en geweld.

Wat is belangrijk bij het inkopen?

- Aansluiting van het e-learningprogramma op het beleid en de uitgangspunten van de gemeente.
- Gebruiksvriendelijkheid. Niet iedere medewerker heeft even veel ervaring met computers. Zorg ervoor dat het programma voor iedereen gemakkelijk te doorlopen is.
- Herkenbaarheid. Zorg voor voldoende aansluiting met de praktijk door het gebruik van herkenbare voorbeelden/filmpjes. Dit zorgt voor een grotere herkenbaarheid, meer draagvlak en daardoor voor een effectievere training.
- Budget. Bepaal van tevoren het budget. Een product 'van de plank' vraagt een minder grote investering dan een op maat gemaakt product. Dit laatste zorgt echter wel voor een grotere realiteitswaarde.

Train-de-trainer

Gemeenten kunnen ervoor kiezen om een deel van de trainingen zelf te verzorgen, bijvoorbeeld door de coördinator agressie en geweld. Naast het voordeel van een minder grote investering, biedt dit ook de mogelijkheid om direct in te springen op de behoeften van medewerkers. Door een aantal keer mee te lopen en door intervisie kan de interne trainer worden opgeleid in het geven van trainingen. De volgende programmaonderdelen zijn hiervoor geschikt:

- Bijbrengen van kennis en specifieke inzichten; theorie rondom agressie en geweld (alle doelgroepen)
- Beleid en protocol; hoe te handelen bij agressie en geweld (alle doelgroepen)
- Protocol vertalen naar afdelings- en/of teamniveau (alle doelgroepen)
- Omgaan met emotie en reageren op agressie en geweld, inzichten omzetten in praktisch gedrag (alle doelgroepen)
- Opvang en nazorg (leidinggevenden en BOT)

Praktijkvoorbeeld gemeente Enschede

Binnen de gemeente Enschede geeft de interne veiligheidkundige / adviseur arbeidsomstandigheden theorietrainingen aan medewerkers over het agressieprotocol. Deze theorie is ondergebracht in een e-learningprogramma dat is opgezet in samenwerking met Cirquest. Het oorspronkelijke idee was dat elke medewerker met klantcontact dit programma zelf zou doorlopen. Daarna zou men in een vervoltraining, verzorgd door Cirquest, oefenen met de materie. De ervaring leerde echter dat het kennisniveau van de medewerkers bij aanvang van de vervoltraining erg uiteenliep. Omdat niet iedereen gewend is te werken met computers (bijvoorbeeld buitendienstmedewerkers), had niet iedereen het programma doorlopen en niet iedereen had er de juiste elementen uit opgepikt. Dit niveauverschil maakte het lastig om in de vervoltraining praktijkoefeningen aan te bieden die voldoende aansloten op het niveau van de deelnemers. Om dit op te lossen, is besloten om het e-learningprogramma middels een verplichte theorietraining klassikaal te doorlopen. Deze training wordt gegeven door de veiligheidkundige / adviseur arbeidsomstandigheden. De ervaringen hiermee zijn zeer positief: het is een gemakkelijke en effectieve manier om kennis over te brengen, vragen kunnen direct worden beantwoord en alle deelnemers hebben na afloop het gewenste kennisniveau waardoor de vervoltraining effectiever benut kan worden. De vervoltraining wordt vervolgens verzorgd door een externe opleider.

Praktijkvoorbeeld Gemeente Zutphen

Binnen de gemeente Zutphen verzorgt men de trainingen op het gebied van agressie en geweld volledig zelf. Sinds 2007/2008 treden de maatschappelijk werkster en de arboadviseur/veiligheidskundige hierin samen op; zij vormen de schakel voor en door medewerkers. Aanleiding hiertoe was de behoefte vanuit medewerkers om in de trainingen specifiek in te gaan op het agressieprotocol en de opvolging daarvan. In een aantal sessies met medewerkers, leidinggevenden én politie, werden de knelpunten in het toen geldende protocol besproken. Dit heeft geleid tot nieuwe, strakke afspraken en een nieuw protocol. Dit protocol is momenteel een belangrijk onderdeel van het trainingsprogramma:

- De basistraining (voor alle medewerkers met burgercontact) bestaat uit een ochtend- en een middagedeelte. In de ochtend wordt aandacht besteed aan de theorie rondom agressie en geweld: Wat is agressie? Wat niet? Waar komt het vandaan?. In de middag komt het protocol aan bod, inclusief de bijbehorende gedragscode: Wat is de norm van de gemeente Zutphen? Welk gedrag wordt niet geaccepteerd? Wat moet je als medewerker doen bij dit gedrag? Wat voor gedrag mag je als burger verwachten van de gemeente?
- In de vervolgtraining van een dagdeel krijgen medewerkers eerst herhaling uit de basistraining, vervolgens wordt er geoefend op locatie. Hierbij simuleren de trainers situaties uit het veld en krijgen medewerkers de gelegenheid te oefenen met praktijkcases.

Naast deze twee trainingen worden ook specifieke trainingen/interventies ingezet, zoals cursussen voor college, raadsleden en management, voorlichting over de GIR of specifieke trainingen gericht op opvang en nazorg.

De gemeente Zutphen ervaart vele voordelen van het zelf verzorgen van de trainingen: zo is er een bekend en centraal aanspreekpunt voor vragen, dilemma's en nazorg, is er eenheid in de aanpak en is het makkelijker om maatwerk te leveren (er kan snel worden ingespeeld op wat er speelt op de werkvloer). De ervaring leert dat medewerkers zich door de aanpak gehoord en serieus genomen voelen, leidinggevenden en bestuur zetten sneller maatregelen in, collega's steunen elkaar en men spreekt elkaar onderling meer aan op houding en gedrag.

Waar inkopen?

Een greep uit het grote aantal aanbieders van e-learningprogramma's op de markt:

Cirquest - www.cirquest.com/overheid

ISM Learning - <http://ismelearning.nl/>

Bright Alley - <http://brightalley.nl/>

De Jong - www.agressietraining.nl/elearning

Basta & KAT - www.bastaenkat.nl

Habilis - Agressieprevent - www.mentormedia.nl

Maxxecure - www.maxxecure.nl

RadarVertige:

<http://creapolis.nl/agressiebox>

<http://agressiebox.nl/amsterdam/demo>

Zie ook webdoc 14.5 'Best practice blended learning ABNAMRO'

Samenwerking met trainings- en adviesbureaus

Dit webdocument is opgesteld in samenwerking met de grotere trainingsbureaus werkzaam voor gemeenten. Betrokken trainingsbureaus zijn: RadarVertige, Habilis - Aggressieprevent, Maxxecure, Basta&Kat en Bol Trainingen en Advies. Deze bureaus hebben toegezegd om trainingen publieksagressie aan gemeenten aan te bieden op basis van leerdoelen van medewerkers en teams. Daarnaast zijn er nog diverse kleinere trainingsbureaus werkzaam voor gemeenten. Ook zij zullen nog worden geïnformeerd.

Opdrachtgever

Stichting A+O fonds Gemeenten
Postbus 30435
2500 GK Den Haag
070 373 83 56

www.aeno.nl
secretariaat@aeno.nl

Auteurs

O. Lam, Leeuwendaal

Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag 2013

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl.

Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.