

TRAININGEN ‘VOORKOMEN VAN EN REAGEREN OP PUBLIEKSAGRESSIE’

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.

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 in de arbocatalogus opgenomen werkwijzers veilige publieke dienstverlening worden gebruikt.

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 (bv. een leerdoelwijzer zoals opgenomen in deze arbocatalogus) te laten invullen. 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 (minimaal twee 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 HR- 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 vijf 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 vervolgopleidingen 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

Funcatiegroep	Voorbeeldfuncties	Competenties	Vereiste basisopleiding
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 Verzuimregisseur Klantmanager	Integriteit Verantwoordelijkheid Analytisch vermogen Oordeelsvorming Conflicthantering Klantgerichtheid Mondelinge communicatie Kwaliteitsgerichtheid Nauwkeurigheid	Mbo/hbo Richting: zorg en welzijn, maatschap- pelijke hulpverlening, sociale (verzekerings)- zaken
Sociaal domein			
Functies waarbij diensten worden geleverd op het gebied van (jeugd)zorg, Participatiewet en voorzieningen op basis van de Wet maatschappelijke ondersteuning. Contact met burgers met name tijdens huisbezoek	Consulent wijkteam Consulent WMO	Integriteit Verantwoordelijkheid Analytisch vermogen Oordeelsvorming Conflicthantering Klantgerichtheid Mondelinge communicatie Kwaliteitsgerichtheid Nauwkeurigheid	Mbo/hbo Richting: zorg en welzijn, maatschap- pelijke hulpverlening, sociale (verzekerings)- zaken
Buitendienst			
Functies waarbij (technische) werkzaamheden worden uitgevoerd in de openbare ruimte op het gebied van aanleg, onderhoud en beheer.	Hovenier Medewerker buiten- dienst 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
Publieksdiensten			
Functies met een duidelijke focus op de burger; er is recht- streeks contact met burgers voor eerstelijns- dienstverlening (ver- strekken van paspor- ten, rijbewijzen, vergunningen; balie- werkzaamheden).	Medewerker burger- zaken Medewerker receptie Consulent frontoffice Zwemonderwijzer	Integriteit Zelfreflectie Zelfstandigheid Creativiteit Conflicthantering Klantgerichtheid Mondelinge communicatie Kwaliteitsgerichtheid Nauwkeurigheid	Vmbo/mbo Richting: zorg en welzijn, maatschap- pelijke hulpverlening, sociale (verzekerings)- zaken (voor zwemonder- wijzers: richting sport, beweging, educatie)

Toezicht en handhaving			
Functies waarbij toezicht gehouden wordt, gecontroleerd wordt en/of gehandhaafd wordt op correcte naleving van wet- en regelgeving.	Stadswacht Leerplichtambtenaar Hondenbelasting- controleur Medewerker toezicht en handhaving Marktmeester	Zelfstandigheid Oordeelsvorming Conflicthantering Overtuigingskracht Besluitvaardigheid	Vmbo/mbo/hbo Richting: openbare orde en veiligheid, ruimtelijke ordening en milieu (voor leerplichtambte- naar en sociaal re- cheur: zorg en welzijn, maatschappelijke hulp- verlening, sociale zaken)

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 document 'Draagvlak 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 Toezicht en handhaving

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

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.

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 handhavingproces 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 (bv. leerdoelwijzers) 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.

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 leidinggevend, 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 leidinggevend in de hoofdrol. Dit proces kan uiteraard door externen gefaciliteerd worden of door middel van een train-de-traineraanpak.
Duur: circa 0,5 dag per team (eerste aanzet teamprotocol met vertaalde organisatienorm)
- Doelgroep: Hoger management, leidinggevend
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):

Sociaal domein, werkpleinen:

- Preventieve vaardigheden, risico-inschatting
- Een contact waaraan risico's kleven: wat betekent dit voor de dienstverlening?
- Herkennen van psychische klachten
- 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

Toezicht en handhaving:

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

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.

- 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 in de sector gemeenten?
- 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 organisatienormen 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 normoverschrijdend 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. Naast traditionele vormen van e-learning is het tegenwoordig ook mogelijk om te leren via de webcam, met apps, en door middel van leersystemen.

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.

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 (leidinggevend en BOT)