

LEREN EN ONTWIKKELEN

Integrale aanpak van Veilige Publieke Dienstverlening

Het werken aan veilige publieke dienstverlening vraagt om een aanpak waarin, vanuit door de organisatie bepaalde uitgangspunten - in een integratie van beleid en uitvoering - op een professionele manier wordt gewerkt en geleerd. Komen tot veilige publieke dienstverlening vraagt om een bewust proces, waarin de door de organisatie gestelde kaders voor veilig en integer werken, kwaliteit van dienstverlening en professioneel gedrag van de medewerker, samen worden gebracht, zodat invulling wordt gegeven aan een continu leerproces.

Van oudsher ligt de focus in deze op het trainen van medewerkers, zowel gericht op de basiscompetenties die medewerkers nodig hebben voor de inhoudelijke uitvoering van hun functie, als op servicegericht werken en op het omgaan met emotie en reageren op publieksagressie. Het normstellend kader zoals de organisatie dat hanteert en de vertaling ervan naar het eigen team, zijn de input voor het komen tot vaardigheidstrainingen.

In de visie op veilige publieke dienstverlening zoals die in deze arbocatalogus is beschreven leggen we, in aanvulling op het onderhouden van de professionele competenties, extra de nadruk op het leerdoelgericht trainen voor medewerkers en op leren en ontwikkelen in het team en in de organisatie. Het samenspel in de organisatie is een belangrijke randvoorwaarde voor succes bij de aanpak van veilige publieke dienstverlening.

1. Leren als individu; focus op individuele leerdoelen

Uitgangspunt

Belangrijk is om de uitgangspunten van het beleid voor veilige publieke dienstverlening zoals de organisatie die hanteert, goed op het netvlies te hebben, voordat er wordt toegewerkt naar leerdoelen in de sfeer van training/opleiding/coaching.

In zijn algemeenheid zijn die uitgangspunten te benoemen als:

- We doen er alles aan om dienstverlenend te zijn, de burger is op ons aangewezen.
- Als de burger gedrag laat zien dat normoverschrijdend is, dan kun je als medewerker niet de kwaliteit leveren die in jouw dienstverlening vereist is. Je geeft je grens aan, geeft (bij (non-)verbale agressie) de gelegenheid aan de burger zich te corrigeren en stopt de dienstverlening als de burger het gedrag niet corrigeert of als er sprake is van persoonlijke bedreiging of fysiek geweld.
- Iedere medewerker kan daarin op volledige steun van de werkgever rekenen.
- Zowel de burger als de organisatie hebben een aandeel in het (communicatie)proces, we streven er naar blijvend te leren van wat we in contact met de ander meemaken.

Voorkomen van en handelen bij normoverschrijdend gedrag; herstellen en voorkomen van herhaling
Het voorkomen van verstoring begint met klant- of servicegerichtheid. Hiermee zorgt elke medewerker dat er zo min mogelijk aanleiding is voor spanning bij de burger.

Onderstaande vragen kunnen voorgelegd worden aan medewerkers, om ze te helpen het eigen functioneren in relatie tot normoverschrijdend gedrag onder de loep te nemen en zo evt. leerdoelen voor henzelf en voor het team te bepalen:

- Bekijk wat jouw invloed is op de ervaren klant- of servicegerichtheid van jouw dienstverlening/van de gemeente:
 - Wat mag de burger verwachten, wat doe ik daarin? Wat doe ik met verbeterpunten die ik zie voor anderen binnen het bedrijfsproces?
- Wat kan ik doen als in mijn omgeving verstoringen optreden (collega's met escalerende gesprekken, orde-verstorend gedrag in mijn omgeving).
- Wat kan ik doen in situaties waarin ik signaleer dat de burger emotioneel wordt (gefrustreerd, verdriet, boos) of wanneer ik merk dat mijn emotie op gaat spelen.
- Zijn er burgers waar ik moeite mee kan krijgen en wat kan ik dan doen? (weet met wie je in contact komt, weet welke doelgroepen evt. speciale behandeling vergen, ken je grenzen en weet vooraf hulp in te schakelen).
- Wat doe ik als het gedrag over de schreef gaat?
- Wat doe ik om te stoppen (de-escaleren en grens stellen en houden)?
- Wat doe ik als ik directe hulp nodig heb (en waar kan ik op rekenen)?
- Hoe zorg ik dat ik geen schade oploopt, wat doe ik om herhaling te voorkomen (nazorg, bespreken van incidenten in het team/met leidinggevende, incidenten melden, incidentgesprekken, opleggen van maatregelen, aangifte doen, schade verhalen)?

Voor al deze 'fasen' geldt voor elke medewerker: wat moet ik *weten* en wat moet ik *kunnen*. Uitgaande van blijvend leren en ontwikkelen is het goed om te bezien op welke onderdelen een medewerker al 'meesterschap' heeft en waar de medewerker nog mogelijkheden heeft om bij te leren.

In de onderstaande matrix kan dat door elke individuele medewerker, op meer gestructureerde wijze, in kaart worden gebracht. Door de resultaten als team bij elkaar te brengen ontstaat inzicht in zowel individuele als teamleerdoelen.

Matrix ontwikkeling veilige publieke dienstverlening, in te vullen door individuele medewerker

Bewust van	Ik weet hoe het zit	Ik weet hoe het moet	Ik ben ervaren in het doen	Ik heb meesterschap	Ik kan het anderen leren
Wat is klant- of servicegericht werken					
Wat is emotie en wat is agressie en hoe reageer je daar effectief op					
Risico bepalen voor het contact en welke voorzorgsmaatregelen daar bij in te schakelen					
Herkennen en ombuigen van spanning bij de burger					
Wat is de organisatienorm en teamnorm voor normoverschrijdend gedrag					
Wat is 'bewust afwijken' van de teamnorm en hoe bespreek je dat (interview)					
Stoppen bij normoverschrijding en (bij (non-)verbale agressie) herstelbaarheid bieden					
Inroepen van assistentie (hulp en alarmeren)					
Mezelf in veiligheid brengen					
Bieden van assistentie aan collega's					
Incidenten melden (GIR)					
Maatregelen richting de burger, aangifte doen en schade verhalen					
Hulp vragen nadat je slachtoffer bent geworden van een incident					
Hulp bieden aan het slachtoffer van een agressie-incident					
Veilig werken: - aan de telefoon - aan de balie - in de spreekkamer - in de openbare ruimte - op huisbezoek - op bedrijfsbezoek - tijdens groepsbijeenkomsten - schriftelijk - met sociale media					
Afspraken maken voor veilig samenwerken met derden					
Omgaan met ordeverstoring gedrag					
.....					

Vanuit de input die op deze manier verzameld wordt, bepaalt elke medewerker en ieder team waarin geleerd kan worden om beter te worden in het realiseren van de taak. Deze leerdoelen worden vervolgens samen met de coördinator agressie en geweld vertaald in een concreet aanbod van leermogelijkheden.

Voor individuele medewerkers kan dan gedacht worden aan:

- Leeraanbod voor kennis
- Trainingsaanbod voor vaardigheden (in groepen of individueel)
- Coaching on the job

Waar gewenst kunnen nog meer specifieke leerdoelwijzers per functiegroep/contactsoort worden ingezet om individuele en teamleerdoelen te inventariseren gericht op preventie/risico-inschatting, herkenning van eigen spanningssignalen, herkennen van en omgaan met emotie van de burger, grenzen stellen en grenzen houden, collegiale ondersteuning bieden en accepteren. Deze leerdoelwijzers zijn als bijlage opgenomen in dit document.

2. Leren als team

Mede op basis van het inzicht dat is ontstaan door het invullen van en met elkaar bespreken van bovenstaande matrix of de leerdoelwijzers zoals opgenomen in de bijlage, kan ook een leerprogramma voor een team worden gemaakt.

Leervormen voor teams hebben betrekking op:

- Leeraanbod voor kennis (zoals ook individueel kan worden aangeboden)
- Trainingsaanbod voor vaardigheden (zoals ook individueel kan worden aangeboden)
- Werkvormen die mede een bijdrage kunnen leveren aan het samenspel in het team in relatie tot veilige publieke dienstverlening en aan het creëren van een gezamenlijke leeromgeving. In onderstaand schema zijn hieraan gerelateerd enkele werkvormen kort benoemd; in de bijlage zijn deze werkvormen concreet uitgewerkt

Werkvorm	Doelstelling
Intervisiemethoden	• Collegiale uitwisseling • Afstemmen over 'grenzen' • Versterken van teamfunctioneren • Waarden- en normenperspectief expliciteren • Vergroten van handelingsperspectief • Persoonlijk leren
Dilemmamethodiek	• Het scherper krijgen van de teamnorm agressie en geweld door het bespreken van dilemma's in de uitvoering • Afspraken maken om dilemma's te voorkomen of op te lossen

Kennis toetsen/ kennis vergroten (kan ook individueel worden ingezet)	• Medewerkers op een speelse manier in contact brengen met beleidsuitgangspunten. • Beleid 'levend houden' • Kennishiaten opsporen en invullen • Beleid bijstellen op basis van de praktijk
Thematisch werkoverleg	• Het thema agressie en geweld een aantal keer per jaar gestructureerd bespreken in een team; incidentanalyse door het team • Verbetermogelijkheden inventariseren en vormgeven

Intervisie en incidentenanalyse zijn een must

Intervisie is altijd nodig in een team. In de reguliere intervisie wordt op inhoudelijke aspecten van de taak bevraagd. Voeg hier expliciet aan toe hoe de interactie met de burger is geweest. Bevraag op de wijze van interactie en het optreden van ongewenst gedrag in de interactie. Medewerkers brengen zelf situaties in waarin ze bewust of onbewust zijn afgeweken van de teamnorm /afspraken, of waarin ze getwijfeld hebben.

Uiteraard wordt dit concept ook toegepast bij incidenten: wat valt hier uit te leren, in welke fase lagen welke kansen om het verloop positief te beïnvloeden. Dit zonder schuld/tekortschieten en zonder de verwachting te hebben dat het incident vermijdbaar was geweest als het slachtoffer anders had gehandeld. Bekijk wat heeft geholpen in het verloop en wat belemmeringen waren.

Intervisie en incidentenanalyse zorgen voor doorlopend leren en doorontwikkelen van de aanpak van veilige publieke dienstverlening in het team.

Leren als individu: leerdoelwijzers

Doel

Het trainen van medewerkers in competenties die gerelateerd zijn aan het omgaan met emotie en het reageren op publieksagressie is een vast onderdeel van het beleid Veilige Publieke Dienstverlening. Trainingen voor medewerkers moeten periodiek herhaald worden. Een veel gehoord signaal van medewerkers is dat trainingen routinematig worden ingepland, waardoor de toegevoegde waarde minder groot wordt.

Met behulp van leerdoelwijzers kunnen leerdoelen voor individuele medewerkers en (door de resultaten samen te voegen) voor functiegroepen of teams worden bepaald. Op basis van leerdoelen kunnen trainingen veilig en integer werken leerdoel- en functiegericht worden ingevuld. Dit vergroot de effectiviteit van trainingen en er kan efficiënter worden gewerkt. Ook is het instrument een hulpmiddel voor de leidinggevende in de begeleiding van het team.

De leerdoelen zijn opgezet in vragenlijstvorm, die door iedere medewerker kan worden ingevuld.

Leerdoelwijzer voor medewerkers Werkpleinen (contactsoort face-to-face aan balie, in spreekkamer of trainingsruimte, aan de telefoon)

Competentie-aspect

Antwoordmogelijkheden

Risico-inschatting	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Ik houd in het contact met een burger rekening met een mogelijk risico op agressie				
Ik verdiep me voorafgaand aan een gepland contact in de achtergrond van de burger				
Ik tref preventieve maatregelen als ik slecht nieuws moet brengen				
Ik plan gesprekken met burgers op een veilige locatie als ik daar aanleiding toe zie				
Ik schakel hulp in wanneer dat nodig is				
Als ik op huisbezoek ga, schat ik vooraf het risico op agressie in bv. door te werken met een checklist huisbezoek				
Herkennen van spanningssignalen bij jezelf				
Ik herken mijn eigen spanningssignalen in een situatie waarin er sprake is van (dreigend) normoverschrijdend gedrag				
Ik ben in staat mijn emoties te benoemen in een oplopend incident				
Ik blijf beheerst reageren tijdens een oplopend incident				
Ik kan weerstand bieden bij druk of andere agressieve uitingen van de burger				
Ik houd de leiding over de situatie bij een incident en houd de regie over mijn reactie				
Ik reageer in verhouding tot de aard van het incident en het daarbij behorende risico				
Ik merk het als mijn eigen spanning oploopt				
Ik schakel tijdig hulp in als mijn eigen spanning oploopt				
Ik kan goed omgaan met mijn eigen spanningssignalen				
Vroegsignalering. Herkennen van spanningssignalen bij de burger				
Ik herken de eerste signalen van spanning, frustratie of irritatie bij de burger				
Ik ben in staat me in de situatie van de burger te verplaatsen				
Ik geef de burger gelegenheid om zijn of haar emoties te uiten				
Ik toon in mijn verbale en non-verbale communicatie begrip voor emotie bij burger				

Werken aan veilige publieke dienstverlening:

Leren als individu, team- balie, receptie, spreekkamer, trainingsruimte

Ik reageer actief op spanning of emotie van de burger, zodat de situatie niet uit de hand loopt of voorkómen kan worden				
Ik herken spanningssignalen bij de burger gemakkelijk				
Ik kan gemakkelijk omgaan met spanningssignalen bij de burger				
Stellen van grenzen				
Ik confronteer de burger met normoverschrijdend gedrag als dat zich voor doet				
Ik benoem in gesprekken met burgers de grens of norm zoals we die in ons team hebben gesteld				
Ik geef de burger de gelegenheid zijn/haar gedrag te corrigeren door aan te geven welk gedrag wenselijk is				
Als ik een grens heb gesteld dan houd ik daar in het contact met de burger ook aan vast				
Ik vind het stellen van grenzen en het benoemen van de norm gemakkelijk				
Collegiale ondersteuning				
Als ik in het contact met een burger hulp nodig heb van een collega dan zal ik daar om vragen				
Als een collega hulp van mij nodig heeft in het contact met een burger, dan zal ik die hulp aanbieden				

Omschrijf, op basis van de resultaten van deze checklist, je persoonlijke leerdoel voor een vaardigheidstraining en overleg hierover met je leidinggevende:

Leerdoelwijzer voor medewerkers Publiekszaken (contactsoort face-to-face aan balie/receptie)

Competentie-aspect

Antwoordmogelijkheden

Risico-inschatting	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Ik houd in het contact met een burger rekening met een mogelijk risico op agressie				
Ik verdiep me voorafgaand aan een gepland contact in de achtergrond van de burger				
Ik tref preventieve maatregelen als ik slecht nieuws moet brengen				
Ik plan gesprekken met burgers op een veilige locatie als ik daar aanleiding toe zie				
Ik roep hulp in wanneer dat nodig is				
Herkennen van spanningssignalen bij jezelf				
Ik herken mijn eigen spanningssignalen in een situatie waarin er sprake is van (dreigend) normoverschrijdend gedrag				
Ik ben in staat mijn emoties te benoemen in een oplopend incident				
Ik blijf beheerst reageren tijdens een oplopend incident				
Ik kan weerstand bieden bij druk of andere agressieve uitingen van de burger				
Ik houd de leiding over de situatie bij een incident en houd de regie over mijn reactie				
Ik reageer in verhouding tot de aard van het incident en het daarbij behorende risico				
Ik merk het als mijn eigen spanning oploopt				
Ik schakel tijdig hulp in als mijn eigen spanning oploopt				
Ik kan goed omgaan met mijn eigen spanningssignalen				
Vroegsignalering. Herkennen van spanningssignalen bij de burger				
Ik herken de eerste signalen van spanning, frustratie of irritatie bij de burger				
Ik ben in staat me in de situatie van de burger te verplaatsen				
Ik geef de burger gelegenheid om zijn of haar emoties te uiten				
Ik toon in mijn verbale en non-verbale communicatie begrip voor emotie bij burger				
Ik reageer actief op spanning of emotie van de burger, zodat de situatie niet uit de hand loopt of voorkómen kan worden				
Ik herken spanningssignalen bij de burger gemakkelijk				
Ik kan gemakkelijk omgaan met spanningssignalen bij de burger				
Stellen van grenzen				
Ik confronteer de burger met normoverschrijdend gedrag als dat zich voor doet				
Ik benoem in gesprekken met burgers de grens of norm zoals we die in ons team hebben gesteld				
Ik geef de burger de gelegenheid zijn/haar gedrag te corrigeren door aan te geven welk gedrag wenselijk is				
Als ik een grens heb gesteld dan houd ik daar in het contact met de burger ook aan vast				
Ik vind het stellen van grenzen en het benoemen van de norm gemakkelijk				

Collegiale ondersteuning				
Als ik in het contact met een burger hulp nodig heb van een collega dan zal ik daar om vragen				
Als een collega hulp van mij nodig heeft in het contact met een burger, dan zal ik die hulp aanbieden				

Omschrijf, op basis van de resultaten van deze checklist, je persoonlijke leerdoel voor een vaardigheidstraining en overleg hierover met je leidinggevende.