

# de **COMPLETE AGRESSIE AANPAK**

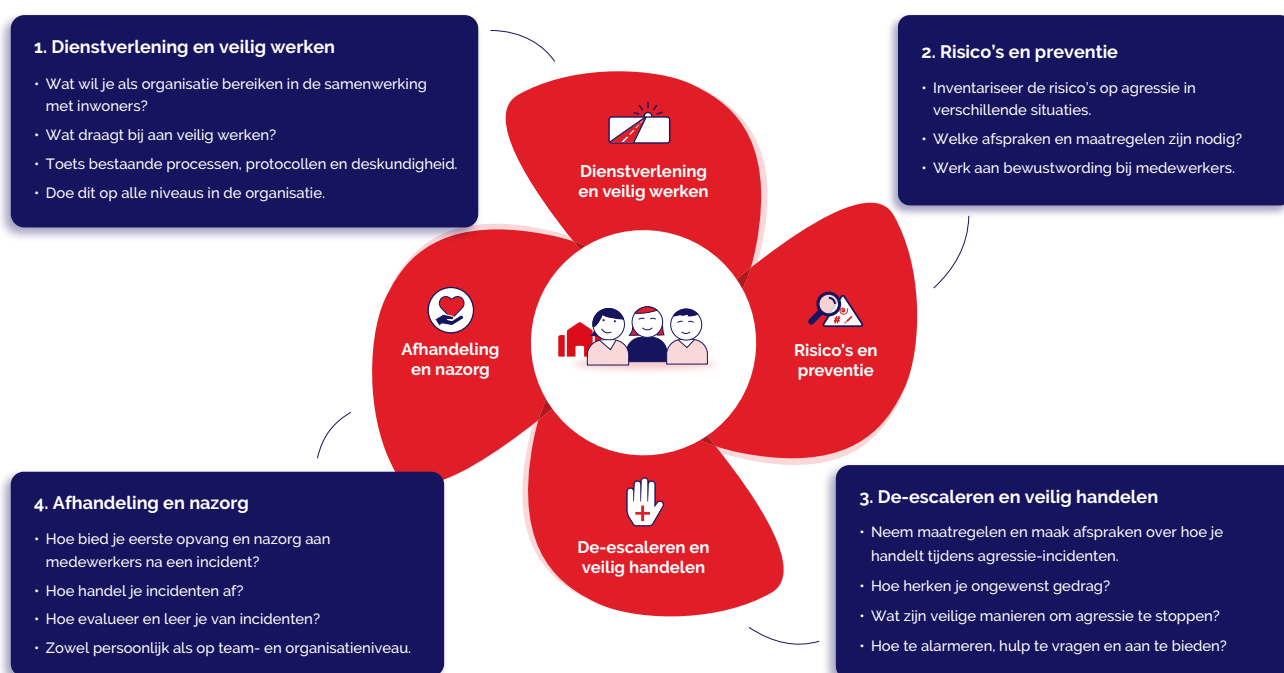
Maak nú werk van **veiligheid** en **veerkracht!**

Checklist en stappenplan voor de projectleider

# De Complete agressie-aanpak: de stappen op weg naar veilig werken

De Complete agressie-aanpak is een doelgerichte aanpak voor jeugdzorg- of sociaalwerkorganisaties die werk willen maken van veilig en veerkrachtig werken en agressie willen voorkomen. Je werkt hierbij stap voor stap, samen met collega's uit verschillende functiegroepen, aan vier pijlers.

## De vier pijlers van de Complete agressie-aanpak



## Stappenplan om aan de slag te gaan

**Stap 1:** Doe de Startscan Veilig werken. Hoe staat jouw organisatie ervoor op het gebied van veilig werken? En hoe wil je aan de slag met de Complete agressie-aanpak?

**Stap 2:** Vorm een projectteam, maak een planning en werkafspraken.

**Stap 3:** Aan de slag met de vier pijlers van de Complete agressie-aanpak: kom tot afspraken met interne dialoogsessies.

**Stap 4:** Verwerk de werkafspraken in beleid en protocol en communiceer deze binnen de organisatie.

**Stap 5:** Training & leren: ontwikkelen van vaardigheden om werkafspraken toe te passen.

**Stap 6:** Evaluatie en bijsturing.

## Stap 1: Doe de Startscan Veilig werken – Hoe staat de organisatie ervoor en hoe wil je aan de slag met veilig werken?

De Startscan Veilig werken geeft inzicht in waar je als organisatie staat als het gaat om de vier pijlers van veilig werken. Collega's uit diverse functies beantwoorden hiervoor drie vragen per pijler over de omgang met inwoners. Daarna volgt een aantal vragen over de onderlinge omgang tussen collega's onderling en/of leidinggevenden. Interne onderlinge omgang is een belangrijke basis voor veilig werken. Aan de hand van de uitkomsten van de Startscan bepaal je met elkaar hoe de organisatie met de Complete agressie-aanpak aan de slag wil gaan. Waar ligt de focus, wat doe je wanneer en met wie? Het hebben van commitment hierop is essentieel voor het laten slagen van de aanpak.



*Bij deze stap is er nog geen projectgroep. De Startscan wordt uitgezet door degene die zich er hard voor maakt om de agressie-aanpak te gaan toepassen. Vanaf stap 2 start je daadwerkelijk het project met een aangewezen projectleider en projectgroep.*



### Acties (voor de initiatiefnemer/voorlopige projectleider)

- Nadat je je hebt aangemeld voor de Complete agressie-aanpak, neemt bureau Dinsdag contact met je op over de eerste stap, het uitnodigen van vertegenwoordigers van verschillende functies voor het invullen van de Startscan Veilig werken. Daarbij horen medewerkers, leidinggevenden, beleidsmedewerkers, HR, de preventiemedewerker, maar ook directieleden en vrijwilligers. Dit is de startgroep.
- De initiatiefnemer/voorlopige projectleider ontvangt de rapportage met antwoorden van de Startscan Veilig werken.
- Bespreek de rapportage met de startgroep (zie de vragen voor de bespreking) en de lijst met tips per pijler (zie bijlage 1).
- Bepaal met de startgroep hoe je met de Complete agressie-aanpak aan de slag wil gaan.
- Geef advies aan het managementteam over de Complete agressie-aanpak binnen de organisatie.
- Het MT of de directie neemt een besluit over hoe met de Complete agressie-aanpak te starten.
- Bepaal met de startgroep de voorlopige doelen van de Complete agressie-aanpak.
- Klaar om te starten met de Complete agressie-aanpak? Ga naar stap 2!



## Tools bij stap 1

- Startscan Veilig werken
- Rapportage uitkomsten Startscan Veilig werken (deze is beschikbaar nadat de scan is ingevuld)
- Lijst tips per pijler (zie bijlage 1)
- Vragen voor de bespreking van de startscan (zie hieronder)
- Powerpoint-presentatie Startscan Veilig werken



## Vragen voor de bespreking van de Startscan Veilig werken met de startgroep

- Wat vind je van hoe vaak collega's met cliëntcontact verschillende soorten van agressie meemaken? Welke vragen roepen deze uitkomsten bij je op? Komt het aantal meldingen overeen met de incidentenregistratie binnen je organisatie?
- Wat vind je van de uitkomsten van de vragen over de vier pijlers van de Complete agressie-aanpak?
- Voelen medewerkers zich voldoende vrij om situaties van agressie te bespreken met hun leidinggevende en/of collega's?
- Welke verbeterpunten zie je bij elke pijler van de Complete agressie-aanpak?
- Is interne sociale veiligheid een aandachtspunt\*\*? Wat voor beeld geven de antwoorden? Voor een verdere analyse kun je gebruik maken van de Quickscan Interne sociale veiligheid. Die vind je op de website [www.sociaalwerk-werkt.nl](http://www.sociaalwerk-werkt.nl).
- Wat is de urgentie en noodzaak om met de Complete agressie-aanpak aan de slag te gaan? Wat zijn de negatieve gevolgen van agressie op dit moment? Wat gaat de Complete agressie-aanpak ons opleveren?
- Hoeveel draagvlak is er binnen de organisatie (directie, direct leidinggevendenden, beleid, medewerkers)?
- Is er voldoende tijd, middelen, capaciteit beschikbaar om de stappen binnen de Complete agressie-aanpak te volgen?

\*\* Randvoorwaarde: Om veiligheid in het contact met inwoners te kunnen waarborgen is het belangrijk dat medewerkers zich intern (binnen het team en de organisatie) voldoende veilig voelen. Als uit de Startscan blijkt dat dit onvoldoende het geval is, is het advies hier apart aandacht aan te besteden. Het is te zien als een belangrijke basisrandvoorwaarde van Pijler 1. Als de interne veiligheid onvoldoende gewaarborgd is, zal dit invloed hebben op de veiligheid in relatie tot inwoners (extern). Kijk voor informatie, advies en tools over het vergroten van de interne veiligheid op: [www.sociaalwerk-werkt.nl/werkgevers/tools-voor-interne-sociale-veiligheid](http://www.sociaalwerk-werkt.nl/werkgevers/tools-voor-interne-sociale-veiligheid)

## Stap 2: Vorm een projectteam, maak een planning en werkafspraken

De Complete agressie-aanpak vraagt om goede voorbereiding, planning en organisatie en verwerking van uitkomsten van de dialoogsessies. Hiervoor is een projectteam en een projectleider noodzakelijk.



### Acties

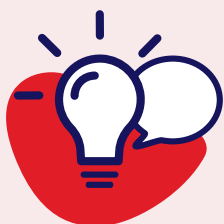
- Stel een projectgroep samen en benoem een projectleider.
- Zorg als projectleider voor een duidelijke opdracht van de directie, met (voorlopige) doelen per pijler en maak afspraken over:
  - De scope van het project. Ga je aan de slag met de gehele organisatie, een afdeling, locatie of team?
  - De rol van de directie: hoe ondersteunt en onderschrijft zij het project?
  - Hoe de directie de direct leidinggevenden informeert over dit project, het belang ervan en ze betreft bij de stappen in de Complete agressie-aanpak.
  - Op welke momenten de directie tussentijds geïnformeerd wordt over de voortgang.
- Begin met een startsessie met de projectgroep. Maak (werk)afspraken over de projectorganisatie, taakverdeling en overlegmomenten. De projectgroep:
  - Leest en bespreekt samen de Handleiding Beleid en Protocol Veilig werken en de invultemplate voor het verwerken van uitkomsten van de dialoogsessies.
  - Neemt het bestaande agressiebeleid en/of -protocol door en bepaalt met de uitkomsten van de Startscan Veilig werken, welke verbeterpunten aanwezig zijn.
- Maak een planning/tijdslijn van de stappen van de Complete agressie-aanpak. Bekijk hiervoor de tool Voorbeeldplanning voor de projectleider. Kijk vooral wat realistisch is voor jouw organisatie.
- Plan een voorbereidingsoverleg en evaluatie- en follow-up overleggen met de projectgroep voor de hele periode in.



## Tips voor de projectgroep

Het is belangrijk om als projectgroep een gezamenlijk en eenduidig referentiekader over de Complete agressie-aanpak te hebben. Daarom is het volgende van belang:

- De projectleider heeft het mandaat om werkzaamheden binnen de organisatie in gang te zetten en voldoende tijd om deze rol in te vullen.
- Zorg voor vertegenwoordigers vanuit de verschillende functiegroepen: HR, Kwaliteit, Preventie, leidinggevenden en medewerkers met cliëntcontact.
- Zorg dat er iemand vanuit communicatie is aangehaakt.
- Projectgroepleden zijn ambassadeurs en informeren hun teams over de voortgang en verzamelen feedback uit hun teams.
- De projectgroep hoeft niet alles zelf uit te werken. Betrek collega's die willen bijdragen en de projectgroep willen ondersteunen. Vele handen maken licht werk.



## Communicatietips

- Neem de interne organisatie vanaf het begin mee over de Complete agressie-aanpak en de doelen, opzet en werkwijze binnen de organisatie.
- Communiceer over de voortgang en de opbrengsten van de stappen van de aanpak.
- Zet de Complete agressie-aanpak op de agenda in het werkoverleg.



## Tools bij stap 2

- Handleiding Beleid en Protocol Veilig werken
- Invultemplate - Verwerking van dialoogsessies
- Voorbeeldplanning voor de projectleider



## Stap 3: Aan de slag met de vier pijlers van de Complete agressie-aanpak: kom tot afspraken met interne dialoogsessies

Na de start van het project en de samenstelling van de projectgroep met bijbehorende werkafspraken, plan je de dialoogsessies en nodig je deelnemers uit voor de online voorbereiding op elke sessie. Er zijn vier dialoogsessies, één voor elke pijler:

1. Dienstverlening en veilig werken
2. Risico's en preventie
3. De-escaleren en veilig handelen
4. Afhandelen en nazorg

### Online voorbereiding

De deelnemers aan de dialoogsessies doorlopen vooraf een online vragenlijst. Hier vinden zij videovoorbeelden met verschillende soorten emotioneel en agressief gedrag. Het doel is om te reflecteren en bewust te worden van de norm van wat wel en niet acceptabel is. Ook krijgen ze uitleg en tips en beantwoorden zij een aantal vragen.

### Dialoogsessie

Tijdens de dialoogsessies ga je met elkaar in gesprek over ervaringen, de grens van wat wel en niet acceptabel is, wensen en behoeften, maar ook over praktische tips om toe te passen om veilig te werken. Je gaat met elkaar (per team of met vertegenwoordigers van de teams) in gesprek over hoe je gewenst gedrag stimuleert, agressie voorkomt, hoe je kan reageren op vormen van agressie en de afhandeling van incidenten. We noemen dit dialoogsessies om te benadrukken dat het gaat over uitwisseling van ervaringen en ideeën, met als doel elkaar beter te begrijpen en samen tot werkbaar suggesties te komen. Tijdens de sessies worden de uitkomsten verwerkt door de projectgroep in het invultemplate. Hierin leg je praktische werkafspraken en tips vast om veilig te werken.

## Acties

- Plan en organiseer de vier dialoogsessies en de online voorbereiding op elke sessie. Houd rekening met ongeveer twee tot vier uur per sessie.
- Zorg voor een facilitator die elke dialoogsessie begeleidt. De PowerPoint-presentatie is een leidraad voor de facilitator.
- De deelnemers aan de dialoogsessies doorlopen vooraf de online vragenlijst. De antwoorden op de vragen verwerk je in het invultemplate en gebruik je tijdens de dialoogsessie om verder aan te vullen.

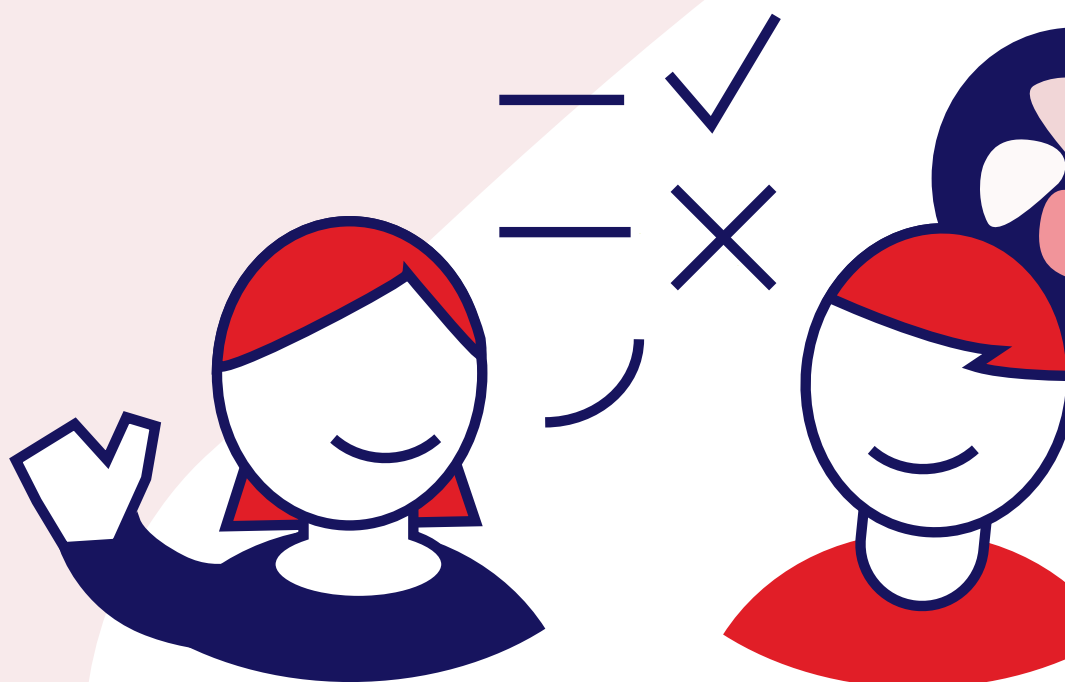


- Tijdens de dialoogsessies bespreek je relevante uitkomsten van de online vragenlijst en ga je in gesprek over de norm en suggesties om veilig te werken. Je noteert zoveel mogelijk informatie in het invultemplate voor de verslaglegging.
- Vraag tijdens de dialoogsessies welke collega's willen bijdragen aan de verdere uitwerking van de uitkomsten van de sessies in werkafspraken.
- Na de dialoogsessies werk je met de projectgroep de uitkomsten uit in werkafspraken in het invultemplate. Dit is de basis voor jullie vernieuwde beleid en protocol!



### Tools bij stap 3

- Voorbereidende online vragenlijsten
- PowerPoint-presentatie per dialoogsessie
- Invultemplate - Verwerking van dialoogsessies





## Stap 4: Verwerk de werkafspraken in beleid en protocol

Met de projectgroep verwerk je de uitkomsten van de dialoogsessies in een actueel protocol met werkafspraken. Dit bestaat vooral uit praktische handvatten om de afspraken uit te voeren. Het bevat handelingsinstructies en andere tips om in risicosituaties veilig te werken.

Dit protocol is de basis voor opleiding, training, het inwerken van nieuwe medewerkers en periodieke evaluatie om van te leren. Voor de borging van de afspraken uit het protocol en beleid maak je een actieplan van de Complete agressie-aanpak.

Uiteindelijk gaat het om het toepassen van de nieuwe werkafspraken, vaardigheden en tips in de praktijk. Teams evalueren en leren van incidenten en bespreken agressie bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg.



### Acties

- Werk met de projectgroep het protocol uit op basis van het ingevulde template dat gebruikt is tijdens de dialoogsessies.
- Maak samen een actieplan voor de borging van de werkafspraken in een concept protocol. Hiervoor is een voorbeeldtemplate beschikbaar.
- Verzamel feedback over het concept protocol bij de deelnemers: de teams die hebben deelgenomen.
- Verwerk met de projectgroep de feedback uit de organisatie en stel het protocol vast. Laat dit ook vaststellen door de directie.
- Communiceer intern met als doel het protocol bij iedereen bekend te maken.



### Tools bij stap 4

- Het (door jullie ingevulde) Invultemplate - Verwerking van dialoogsessies
- Handleiding Beleid en Protocol Veilig werken
- Voorbeeld actieplan

## Stap 5: Training & leren: ontwikkelen van vaardigheden om werkafspraken toe te passen

Het nieuwe agressieprotocol bevat werkafspraken, tips en handvatten voor het stimuleren van gewenste omgang, het voorkomen van agressie, het reageren erop, en de afhandeling ervan. Dit is de basis voor opleiding en training die noodzakelijk is om medewerkers en leidinggevenden toe te rusten om veilig en weerbaar te werken.

Elk team, leidinggevende of afdeling oefent met het nieuwe agressieprotocol in praktijksituaties, training, opleiding en tijdens het inwerken van nieuwe collega's. Eventuele tips en suggesties tijdens deze momenten noteer en verzamel je om daarna te kijken of je die kunt verwerken in je werkafspraken in het protocol.



### Acties

- Binnen alle functies wordt geoefend met de vaardigheden die horen bij hun rol in de Complete agressie-aanpak.
- Ook leidinggevenden wisselen ervaringen, tips en suggesties uit en oefenen met vaardigheden die zij nodig hebben vanuit hun rol.
- De tips en suggesties uit trainingen worden eventueel door de projectgroep verzameld en verwerkt in het nieuwe agressieprotocol van de organisatie.
- Vertalen naar opleidings- en trainingsactiviteiten.



### Tools bij stap 5

- Tips voor agressietrainingen
- Tips – Meemaken incidenten en collegiale ondersteuning

## Stap 6: Evaluatie en bijsturing

Je hebt nu alle stappen van de Complete agressie-aanpak toegepast. Tijdens deze stappen ben je met een deel van de organisatie aan de slag gegaan. Het beleid en protocol is opgezet. Nu is het tijd om dit beleid en protocol te implementeren in de gehele organisatie en er een continu lerend proces van te maken. Belangrijk: de Complete agressie-aanpak is flexibel en gericht op voortdurende evaluatie, leren en bijstellen.



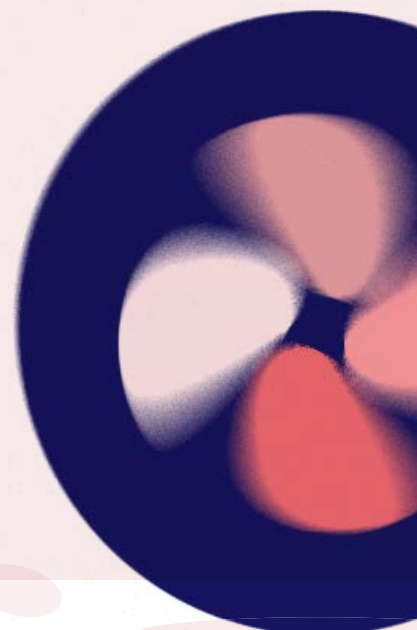
### Acties

- Plan een evaluatiemoment in van het proces en het project.
- Zorg voor borging van de gemaakte afspraken in het reguliere proces van de organisatie. Denk hierbij aan het maandelijks terug laten komen tijdens het werkoverleg en driemaandelijks bespreken van de incidentenregistratie en de leerpunten daaruit.
- Je kan ervoor kiezen om de cyclus van de Complete agressie-aanpak jaarlijks te doorlopen. Veilig werken in de organisatie is dan structureel belegd en blijft actueel. Dit vraagt heldere afspraken en commitment, met name van directie, kwaliteit en HR om de uitvoerende professionals hierin maximaal te faciliteren.



### Toepassing in de praktijk

- Jouw organisatie is aan de slag met de Complete agressie-aanpak in de praktijk.
- De Complete agressie-aanpak is dé manier om veilig werken in jouw organisatie structureel en compleet op de agenda te houden.
- Teams en afdelingen passen de tips, gesprekstechnieken en afspraken uit het nieuwe protocol toe.
- Binnen elk team is reflecteren, evalueren van wat werkt en samen leren onderdeel van het werkoverleg.
- Veilig werken krijgt continu aandacht!



## Bijlage 1 - Stap 1: Startscan Veilig werken - Tips per pijler

Je hebt met een aantal collega's de Startscan Veilig werken ingevuld en de uitkomsten ontvangen. Hieronder vind je tips en verbeter suggesties per pijler.

### Pijler 1 – Dienstverlening en veilig werken

- Ga uit van de gewenste situatie en neem dit als startpunt. Zorg voor praktische eenduidige afspraken over hoe je met cliënten en/of inwoners communiceert. Maak dit concreet. Verplaats je hiervoor in de cliënt of vraag het cliënten. Wat is een fijne manier van met elkaar omgaan die helpend is en wat niet? Bepaal ook een norm over de omgang met cliënten.
- Zorg dat er een eenduidige organisatie- en/of teamnorm is over wat ongewenst en onacceptabel gedrag van cliënten en/of inwoners is.
- Zorg ervoor dat nieuwe medewerkers ingewerkt worden in het omgaan met emotioneel en agressief gedrag en ingewerkt worden volgens de teamnorm.
- Zorg dat iedereen op de hoogte is van waar veiligheidsafspraken te vinden zijn.
- Zorg dat teams vaste momenten met elkaar inplannen waarin medewerkers elkaar fysiek ontmoeten en spreken – tijdens deze momenten kunnen teams laagdrempelig bespreken wat goed gaat en waar ze tegenaan lopen.

### Pijler 2 – Risico's en preventie

- Inventariseer en concretiseer wat risicofactoren zijn tijdens het werk waarbij ongewenst of onacceptabel/agressief gedrag kan worden voorkomen.
- Maak preventieve werkafspraken om agressie te voorkomen en met risico's om te gaan.
- Zorg voor bewustwording van de risicofactoren en werkafspraken via interne communicatie.
- Zorg ervoor dat medewerkers bewust zijn of worden van hun eigen reactie op emotie en agressief gedrag van cliënten en/of inwoners en dat zij leren hun eigen spanning te verminderen.
- Zorg ervoor dat medewerkers training krijgen in het leren van de vaardigheden om agressie te voorkomen.

### Pijler 3 – De-escaleren en veilig handelen

- Maak concreet wat vormen van agressief gedrag zijn en waarom dit onacceptabel is.
- Zorg voor eenduidige afspraken over hoe te handelen in geval van de verschillende vormen van agressie.
- Zorg voor eenduidige afspraken over het inschakelen en het aanbieden van hulp tijdens agressie-incidenten.
- Zorg voor training in vaardigheden om te reageren op vormen van agressief gedrag en het hulp bieden en vragen ervan.

## Pijler 4 – Afhandeling en nazorg

- Zorg voor een heldere meldings- en registratieprocedure en zorg dat er opvolging en terugkoppeling plaatsvindt naar de melder.
- Zorg dat er duidelijkheid is over de vervolgstappen na een incident. Opvolging is extreem belangrijk. Hieronder vallen incidentanalyse, reactie naar de agressor en eventuele consequenties.
- Zorg voor collegiale eerste opvang na een incident. Het moet vanzelfsprekend zijn dat dit aangeboden wordt en een collega hier niet om hoeft te vragen.
- Zorg dat er ook na langere tijd nazorg aangeboden wordt.
- Zorg voor zorgvuldige evaluatie van incidenten om van te leren, op persoonlijk-, team- en organisatieniveau.
- Zorg ervoor dat er momenten zijn waarop medewerkers agressie-incidenten met elkaar bespreken om van elkaar te leren, maar ook om stoom af te blazen.

## Bijlage 2 - Definities en tools

Tool	Definitie
Integrale aanpak	De Complete agressie-aanpak is een integrale aanpak gebaseerd op vier pijlers, (dienstverlening en veilig werken, risico's en preventie, de-escaleren en veilig handelen, afhandeling en nazorg) die samen een lerende samenhangende aanpak vormen. In de integrale aanpak worden alle functies en rollen in de organisatie betrokken om werkafspraken te maken.
Checklist en stappen Complete agressie-aanpak - Projectleider	Alle stappen uit de Complete agressie-aanpak, waarbij per stap de concrete acties vermeld zijn, met tips voor de projectleider. Zo heb je een overzicht van de stappen, met per stap een uitleg met acties.
Startscan Veilig werken	Een kort meetinstrument voor de stand van zaken rondom de vier pijlers van de Complete agressie-aanpak binnen jouw organisatie. Hierdoor wordt de nut en noodzaak van verbeteringen duidelijk. De uitkomsten bespreek je en vervolgens bepaal je of je met de aanpak aan de slag gaat.
Handleiding Beleid en Protocol Veilig werken	Inhoudelijk document met de onderwerpen van de Complete agressie-aanpak die in beleid en/of protocol opgenomen dienen te worden. Dit is een inhoudelijke basis van de Complete agressie-aanpak.
Dialogsessie	Teamgesprek waarin de uitkomsten van de voorbereiding, de videovoorbeelden en de onderdelen van de Complete agressie-aanpak worden besproken. Om vervolgens tot eenduidige normen en werkafspraken te komen.
Het nieuwe agressieprotocol	Het door de organisatie samengestelde protocol met praktische werkafspraken, tips en handvatten voor het stimuleren van gewenste omgang, het voorkomen van, reageren op en afhandelen van agressie-incidenten en veilig werken.
Het nieuwe agressiebeleidsplan	Het door de organisatie samengestelde beleid met visie, uitgangspunten, doelen en verantwoordelijkheden voor veilig werken.

### Wie is wie

Betrokkenen	Rol en taken binnen de Complete agressie-aanpak
Opdrachtgever	Een MT- lid die zorg draagt voor de randvoorwaarden en de projectgroep steunt in het proces.
De projectgroep	Samenstelling van een direct leidinggevende, een HR-medewerker, preventiemedewerker, een teamleider, een aantal medewerkers uit de praktijk en eventueel andere functies binnen de organisatie die te maken hebben met het agressiebeleid. Betrokken en enthousiaste collega's die tijd en energie willen steken in het ondersteunen van het project, zaken willen uitwerken, anderen willen betrekken en als ambassadeur willen optreden binnen de organisatie.
De deelnemers van de dialogsessie	Dat kan een team zijn, meerdere teams of vertegenwoordigers van alle teams vanuit elke functiegroep. Dit is afhankelijk van de grootte van de organisatie en de wijze waarop je als organisatie met de Complete agressie-aanpak wil starten.
Procesbegeleider/facilitator	Degene die de dialogsessies begeleidt, met behulp van de PowerPoint-presentatie voor de procesbegeleider.

# Colofon

Publicatiedatum: mei 2024

Deze uitgave maakt onderdeel uit van de Complete agressie-aanpak en is ontwikkeld door Sociaal Werk werkt! in samenwerking met Bureau Dinsdag en professionals uit sociaal werk.

[www.sociaalwerk-werkt.nl](http://www.sociaalwerk-werkt.nl)

