



# De klant is koning...

*mits hij zich vorstelijk gedraagt.*



Integrale benadering van boosheid, manipulatie, intimidatie en agressie door klanten van woningcorporaties.



**STEINGOED TRAININGEN**

**Een integrale benadering vraagt om een brede visie. Agressie is een gevolg. Het vindt ergens zijn oorsprong. Bovendien zijn we in de loop van de jaren gewend geraakt aan boos en agressief gedrag van onze medemens. Onze ervaring in het sociaal begeleiden van bewoners en corporaties bij grote herstructureringsopgaven hebben wij gekoppeld aan kwalitatief onderzoek. Hieruit is een integrale benadering ontstaan.**

**In dit boekje spreken we doorgaans van agressie. Daar waar dat genoemd wordt bedoelen wij boosheid, intimidatie, manipulatie en agressie.**



# 1. De klant is koning... mits hij zich vorstelijk gedraagt.

**Agressie is een hot item in onze samenleving. Denk maar aan de steeds terugkerende verontwaardiging over zinloos geweld. De roep om meer normen en waarden en meer 'blauw' op straat. De samenleving is geïndividualiseerd en harder geworden. Dat is er de oorzaak van dat we zo veel met agressie te maken hebben.**

Juist organisaties die zich bezig houden met publieke dienstverlening, zoals gemeenten, woningcorporaties en ziekenhuizen, krijgen in toenemende mate aandacht voor het fenomeen agressie. Als zo'n instelling je als adviseur benadert met een vraag over hoe je moet omgaan met 'lastige' personen, dan komt die vraag uiteraard niet uit de lucht vallen. Meestal is daar een incident met agressie aan vooraf gegaan. De kans om in zo'n situatie in een aantal valkuilen te stappen is levensgroot.



## 1.2 Wat is agressie eigenlijk?

Agressie heeft niet voor iedereen dezelfde betekenis. Dit houdt in dat de omschrijving wat onder agressie wordt verstaan niet eenduidig is. Op de eerste plaats moet je de vraag stellen: "Waar hebben we het over?" Een zeer bruikbare definitie van agressie is: 'Het (opzettelijk) toebrengen van lichamelijk of emotioneel letsel.'

Agressie is binnen deze definitie sterk individueel bepaald. Wat de één als emotioneel letsel zal ervaren, kan voor iemand anders een geintje zijn. Het is daarbij van belang de drie hoofdvormen van agressie te onderscheiden:

- Frustratie Agressie;
- Instrumentele Agressie;
- Pathologische Agressie; hieronder wordt ook de Agressie ten gevolge van gebruik van alcohol, medicijnen of drugs verstaan.

**Frustratie agressie** is altijd een uiting van authentieke boosheid. Deze boosheid wordt meestal veroorzaakt door de situatie zelf. Bijvoorbeeld omdat iemand geconfronteerd wordt met een andere uitkomst dan hij of zij verwacht had. Bijvoorbeeld: Je moet heel lang wachten zonder verdere uitleg en je zit daar met je huilende kind in de wachtruimte. Als je dan eindelijk wordt geholpen, krijg je nog de opmerking dat het niet de bedoeling is dat je hiervoor naar een ziekenhuis gaat... Kortom, dit is het soort agressie wat jij en ik ook kunnen vertonen. De emoties kunnen hierbij snel en hoog oplopen. Een klantgerichte instelling, helder beleid, en een adequate reactie van het personeel zijn de beste middelen om deze vorm van agressie te voorkomen.

Bij **instrumentele agressie** wordt de agressie aangewend als middel om een doel te bereiken. Vaak worden hierbij persoonlijke bedreigingen geuit ("*Ik weet jou/je kinderen wel te vinden, jongen!*"). De agressie is meestal min of meer gespeeld. Kenmerkend voor deze vorm van agressie is dat vaak ook andere strategieën worden uitprobeernd om het doel te bereiken (complimentjes maken, slijmen, zielig doen). De dader geniet vaak een zekere reputatie, waarnaar hij maar al te graag verwijst.

De meest adequate manier van omgaan met deze agressie is grenzen stellen; duidelijk maken dat deze strategie er niet toe zal leiden dat de agressor zijn zin krijgt. Bij deze groep is ook dossiervorming van belang.

Onder **pathologische agressie** wordt de agressie verstaan die op kan treden bij bepaalde geestesziekten, zoals schizofrenie en/of het gebruik van middelen als alcohol en drugs. Het kenmerk van pathologische agressie is het bijzonder onvoorspelbare karakter ervan. Omgaan met pathologische agressie vereist specifieke professionele deskundigheid. Wij raden daarom aan om het contact met deze groep klanten via tussenpersonen te laten verlopen.





### 1.3 Enkele feiten over agressie

In de jaren 80 werden veel instanties, zoals Sociale Diensten, Woningcorporaties en Banken, veelvuldig geconfronteerd met agressie. De eerste reflex was om de eigen medewerkers te beschermen. Uit die tijd stammen maatregelen als sluisen, receptionistes achter kogelvrij glas, communiceren via intercom en dergelijke. De ervaring uit die tijd leert dat de agressie hierdoor alleen maar toe neemt (mensen namen soms bijlen en honkbalknuppels mee om zich uit te leven op het kogelvrije glas).

Toen men de sluisen, intercoms en kogelvrij glas verwijderde en aandacht besteedde aan een vriendelijke, rustige inrichting en ontvangst van de cliënten, nam het aantal incidenten met agressie drastisch af.

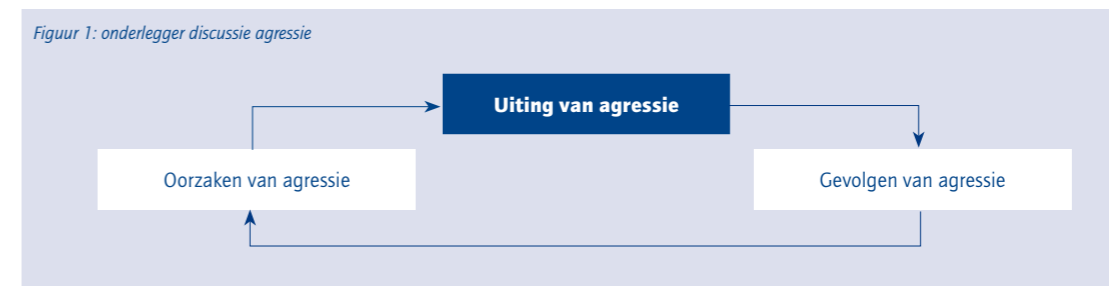
Bij banken en woningcorporaties zie je tegenwoordig geen dubbel glas meer, maar aantrekkelijke ontvangstruimten met open balies en ook de dienstverlening is stukken verbeterd.

Eenzelfde fenomeen zie je ook bij het vervoer van voetbalsupporters. Toen de NS constateerde dat voetbal-supporters zich regelmatig schuldig maakten aan vandalisme, werden de supporters bewust in oude treinstellen vervoerd. Die werden steevast volledig gesloopt. Toen de NS vervolgens als experiment zeer luxe treinstellen inzette, gebeurde er juist helemaal niets.

### 1.4 Filosofie

In dit stuk wordt gepleit voor een integrale benadering van het fenomeen Agressie.

Figuur 1: onderlegger discussie agressie



Figuur 1 geeft te kennen dat het gaat om een zich instandhoudend proces. De gevolgen van agressie kunnen vervolgens de oorzaken van agressie worden. Worden de oorzaken niet weggenomen/verminderd dan zullen de uitingen van agressie en de gevolgen van de uitingen versterken.



## 1.5 Oorzaken van agressie

De oorzaken van agressie zijn divers van aard. Een deel van de oorzaak is uitsluitend toe te schrijven aan de agressieve klanten. Dit is voor een organisatie niet of nauwelijks te beïnvloeden. Er zijn echter een aantal oorzaken van agressie die wel te beïnvloeden zijn. De volgende oorzaken zijn te onderscheiden:

### ***Inrichting van het gebouw:***

- Voel ik mij als klant welkom?
- Entree: goed vindbaar en aantrekkelijk ogend;
- Inrichting en voorzieningen in de wachtruimte;
- Muziek, televisie, spelletjes, koffie en lectuur in wachtruimtes;
- Afwezigheid van lawaai;
- Aangename temperatuur (niet te warm!);
- Comfort van de inrichting en afwerkmaterialen;
- Prettige kleuren en decoraties;
- Ruime en aantrekkelijke spreekruimten.

### ***Beleid en procedures van de organisatie:***

Hoe klantgericht is de organisatie? Hoe is het gesteld met de balans tussen klantgerichte dienstverlening en een efficiënte bedrijfsvoering? Wat is belangrijker, de klant of de procedures van de organisatie? Veel voorkomende ergernissen zijn:

- Lang en onnodig wachten, of wachten zonder dat duidelijk is waarom en hoe lang;
- Bureaucratie, ingewikkelde formulieren;
- Slechte telefonische en fysieke bereikbaarheid van de organisatie of personen in de organisatie.

### ***Informatievoorziening van organisatie naar klant:***

- Dienstverlening is het vervullen van wensen binnen grenzen. Hoe helder is dit voor de klant? In hoeverre zijn die grenzen een redelijke afweging tussen het belang van de organisatie en het belang van de klant?





*Een oorzaak van agressie: maakt het personeel contact, of hebben zij nauwelijks oog voor de klant?*

### **1.6 Maatregelen die helpen situaties met agressieve klanten beter te hanteren**

Het bedenken van oplossingen bij een instantie die geconfronteerd wordt met agressie, is altijd maatwerk. Factoren die daarbij in ogenschouw moeten worden genomen zijn:

- De mate van klantgerichte en klantvriendelijke dienstverlening van de organisatie;
- De inrichting en uitstraling van gebouwen met name entrees, ontvangstruimten en spreekkamers;
- De mate waarin "probleemgroepen" deel uit maken van het klantenbestand van de organisatie.

Vreemd genoeg vind je in de praktijk maar al te vaak een sterke samenhang tussen deze drie factoren. Hoe moeilijker de doelgroep, hoe onaantrekkelijker het gebouw en hoe slechter de dienstverlening.

### **1.7 Training 'Omgaan met agressie'**

Tijdens een training 'Omgaan met agressie' leren medewerkers de verschillende vormen van agressie te herkennen en hoe daarmee om te gaan. Daarbij krijgen ze inzicht in hun eigen sterke punten en valkuilen in het omgaan met agressie en leren zij hoe zij de spanning, die een incident met agressie op roept, kunnen hanteren.



## 1.8 Inrichting gebouw en spreekruimten

De volgende zaken dragen bij aan (het gevoel van) veiligheid voor het personeel: (NB: de grootste valkuil is het creëren van een bunker).

- Toezicht moet altijd mogelijk zijn;
- Ruiten in deuren van spreekkamers aanbrengen;
- Voorkomen van nissen en onoverzichtelijke (donkere) hoeken;
  - Goed zichtbare en verlichte (wegen naar) parkeerterreinen en fietsenstalling;
  - Medewerkers moeten gemakkelijk kunnen vluchten;
  - Aanpassen lay-out en uitvoering receptiebalie (bijvoorbeeld mooi, stijlvol en vrij hoog of breed);
  - Het aanbrengen van verborgen alarmknoppen in spreekkamers en balies. (let er dan op dat de alarmprocedure bij iedereen bekend is en geoefend is!!!).

## 1.9 Interne procedures

Ken de klant! Met name bij het hanteren van instrumentele- en pathologische agressie is het van groot belang dat de organisatie incidenten hiervan registreert. Vervolgens kunnen er een aantal maatregelen worden genomen.

Tijdens het gesprek. Zorg ervoor dat tijdens het gesprek gemakkelijk ingegrepen kan worden. Dit kan door toezicht of door het gesprek met meerdere personen tegelijk houden.



Met name bij het hanteren van instrumentele agressie is het van belang duidelijk te maken dat de agressie niet tot het gewenste resultaat zal leiden. Het sturen van een brief, of het uitdelen van gele kaarten is bij deze groep een zinvolle maatregel. (Valkuil! Bij frustratie-agressie werkt dit uitermate averechts) Bij het hanteren van pathologische agressie is het van belang contact te leggen met de begeleider van de agressiepleger, als deze er is.

## 1.10 Gevolgen van agressie

Een confrontatie met agressief gedrag kan uiteenlopende gevolgen hebben. Los van lichamelijk letsel en eventuele materiele schade zijn er vaak psychische en psychosomatische gevolgen, zoals angstgevoelens en slaapstoornissen.

Een confrontatie met onverwachte agressie kan een traumatische ervaring zijn, die onmiddellijk tot ziekteverzuim leidt en waarbij kans is op langdurige arbeidsongeschiktheid. In dergelijke gevallen is vrijwel altijd professionele hulpverlening nodig.



Maar ook als medewerkers regelmatig worden geconfronteerd met de meer 'alledaagse' vormen van agressie en daarbij niet deskundig worden begeleid, heeft dit op termijn duidelijke negatieve gevolgen. Deze sociale gevolgen kunnen zijn:

- Slechter functioneren, zowel op het werk als privé;
- Angst, boosheid en piekeren;
- Slaapproblemen;
- Moeizame sociale contacten;
- Minder plezier in de vrije tijd;
- Verminderd libido;
- Verhoogd gebruik van medicijnen;
- Verhoogd gebruik van alcohol;
- Verminderde weerstand tegen ziekten;
- Aantasting van het werkklimaat;
- Toename van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid.


Werknemers die blijven 'rondlopen' met de gevolgen van agressie zijn meer prikkelbaar. Hierdoor lopen zij het risico irritatie en agressie bij hun klanten op te wekken. Dit kan vervolgens tot klantcynisme leiden. ("Zie je wel, die mensen deugen niet.") Hierdoor komt een medewerker in neerwaartse spiraal terecht, die uiteindelijk tot uitval kan leiden.

### 1.11 De BIM factor kost onzichtbaar veel geld

Boosheid, Intimidatie en Manipulatie (BIM) door klanten gericht tegen de medewerkers van de woningcorporatie heeft ongemerkt grote financiële consequenties. Veel medewerkers zijn zich er niet meer van bewust dat ze dagelijks te maken hebben met klanten die door toepassing van de BIM factoren meer voor elkaar krijgen dan eigenlijk is toegestaan. Men heeft in de loop van de jaren, volledig uit eigen bescherming, een schild opgebouwd tegen de BIM factoren. De norm voor het tolereren van BIM gedrag is eenvoudigweg vervaagd. De mens heeft als neiging om toeschietelijk te zijn om de goede vrede te bewaren. Vooral de sociaal maatschappelijke rol van de corporaties verstrekt dit effect. Dit heeft met de jaren geleid tot een negatieve spiraal, want slecht gedrag wordt immers beloond. Het te makkelijk accepteren van BIM gedrag door bewoners leidt bijvoorbeeld tot:

- Onnodig hoge kosten bij woningmutatie;
- Bij renovatie krijgen lastige bewoners meer voor elkaar, terwijl de makkelijke bewoners achterblijven. Dit heeft precedentwerking tot gevolg;
- Huurachterstanden lopen op.





*De opvang van collega's na een incident met agressie niet aan het toeval overlaten.*

### **1.12 Herstellen van de norm levert sociale en financiële resultaten op**

Op lange termijn levert het herstellen van de tolerantienorm ten aanzien van de BIM factoren winst op. Door op integrale wijze paal en perk te stellen aan het tolereren van BIM gedrag worden in de eerste plaats kosten bespaard en merken klanten al snel dat het geen zin heeft om instrumentele agressie toe te passen. Hierbij is het van groot belang om de hele organisatie hetzelfde beleid te laten toepassen. Zo moeten front office medewerkers zich gesteund voelen door het management. Want hoe vaak komt het niet voor dat iemand het "wel even hogerop zoekt" en alsnog zijn zin krijgt. Met een gefrustreerde front office medewerker tot gevolg.

### **1.13 Wat te doen 'na'?**

Het is van groot belang om de opvang van collega's na een incident met agressie niet aan het toeval over te laten. Op de eerste plaats is het voor het 'slachtoffer' bij de verwerking van het incident erg belangrijk dat hij erover praat; zowel over het incident als over de gevoelens die dit bij hem oproept.



In veel organisaties wordt er ten onrechte van uit gegaan dat medewerkers zelf wel aan de bel trekken als zij ergens mee zitten. Vaak gebeurt dit niet. Een 'slachtoffer' van agressie durft er vaak niet voor uit te komen dat hij ergens mee zit. Bijvoorbeeld omdat hij denkt dat het omgaan met agressie nu eenmaal bij het beroep hoort en je daar gewoon tegen moet kunnen. In veel instellingen is het een goede gewoonte om voorvallen met agressieve klanten systematisch op te pakken en af te handelen.

Dit heeft de volgende positieve effecten:

- De medewerker wordt uitgenodigd over het incident te praten;
- De medewerker voelt zich door de organisatie serieus genomen en gesteund;
- Er ontstaat een klimaat waarin het bespreken van de gevoelens die het omgaan met agressieve cliënten met zich mee brengt, normaal wordt;
- De incidenten kunnen systematisch worden geregistreerd en geanalyseerd;
- Onvolkomenheden in beleid en procedures komen snel aan het licht en kunnen hierdoor snel worden gecorrigeerd.

## 1.14 Samenvatting/stappenplan

### STAP 1: ANALYSE VAN DE VRAAG: DEFINIËRING VAN HET PROBLEEM.

- Met welke vormen van agressie wordt de opdrachtgever geconfronteerd?
- In welke mate gebeurt dat? Is er een registratie bijgehouden? Op basis hiervan kan een analyse worden gemaakt. Gaat het om frustratie-, instrumentele- of pathologische agressie?

### STAP 2: DIAGNOSE; ANALYSE VAN DE OORZAKEN:

- Hoe klantvriendelijk is men? (bereikbaarheid, wachttijd en bejegening door het personeel);
- Hoe klantgericht is men? In welke mate sluiten beleid, producten, diensten en procedures aan op de wensen van de klant?
- Hoe is het gesteld met de inrichting en uitstraling van het gebouw?
- Hoe is het gesteld met de veiligheid van het personeel;
- Zijn er specifieke lastige klantengroepen en wordt daar op een bepaalde manier mee om gegaan?
- Wat is het huidige agressie beleid?

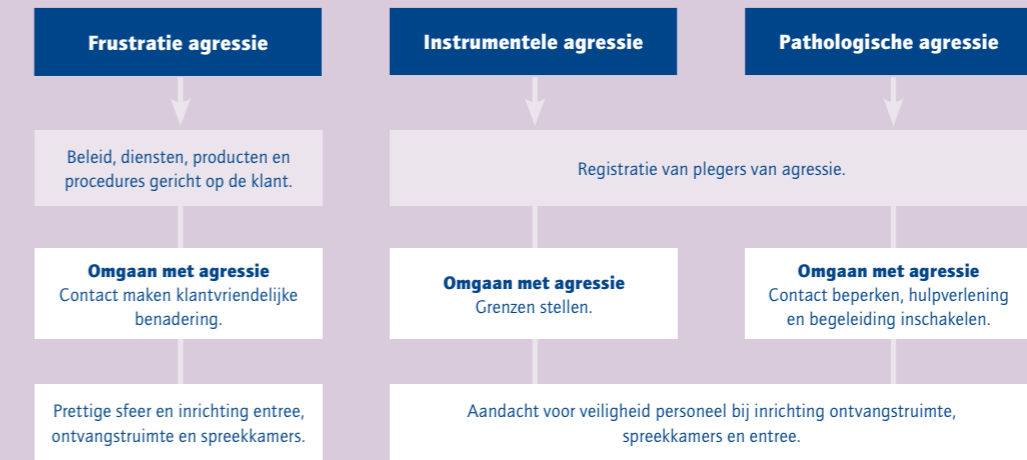




### STAP 3: OPLOSSINGEN IMPLEMENTEREN.

- Kies bij voorkeur voor een integrale oplossing;
- Zorg ervoor dat de organisatie zelf zorgt voor adequate nazorg bij incidenten met agressie. Hiermee wordt onder meer bereikt dat knelpunten in het beleid snel aan het licht komen en kunnen worden gecorrigeerd.

Schematisch ziet de te kiezen oplossingsrichting er als volgt uit:



## 2. Ons aanbod!

### **De integrale en continue aanpak van agressie door Steingoed in een vier stappen plan.**

De aanpak van agressie is uitsluitend succesvol bij een integrale en continue aanpak. Helaas krijgen de medewerkers van corporaties die direct contact hebben met klanten van tijd tot tijd te maken met vormen van agressie. Dat wil nog niet zeggen dat alleen zij moet worden geleerd om te gaan met agressie. Ook management en directie heeft een taak als het gaat om de bestrijding van agressie. Denk aan het initiëren van beleid, monitoring, coaching en ondersteuning van medewerkers.

Bewust met veiligheid van medewerkers omgaan is iets dat voortdurend aandacht vraagt. Iedere dag kan er immers een dreigende situatie ontstaan. Medewerkers moeten op ieder moment in staat zijn hiermee goed om te gaan. Alleen door veelvuldig en intensief te trainen worden medewerkers weerbaar en gaan ze verstandig met agressie om. Door tussentijds medewerkers om feedback te vragen over hoe zij hun veiligheid ervaren, worden organisaties in staat gesteld om alle factoren die van invloed zijn op veiligheid optimaal in te zetten. Steingoed heeft de volgende producten ontwikkeld om het omgaan met agressie bij woningcorporaties te verbeteren:

### **1. QUICK SCAN**

Steingoed verzorgt voorafgaand aan trainingen kosteloos een quick scan op locatie om een goed beeld te krijgen van de factoren die van invloed zijn op agressie. Dit is een goed vertrekpunt voor trainingen en voor het opzetten van een agressieprotocol.

### **2. PROTOCOL**

Samen met de opdrachtgever of geheel in opdracht stelt Steingoed het agressieprotocol voor de desbetreffende corporatie op. Met het Aedes protocol als leidraad, aangevuld met de jarenlange ervaring van de Steingoed "agressie" trainers en deskundigen zorgen we voor een protocol op maat voor de corporatie.



### 3. TRAININGEN

#### A. Training omgaan met agressie

Voor iedere corporatiemedewerker die rechtstreeks in contact staat met klanten.

- Agressie theorie;
- Oefenen oefenen en nog eens oefenen;
- Instructie CAM (Continue Agressie Monitor).

#### B. Aggressiemanagement en beleid

Voor directie en management van woningcorporaties

- Agressie theorie;
- Agressie/veiligheidsprotocol en CAM (Continue Agressie Monitor);
- Ervaren en waarnemen.

#### 4. CONTINUE AGRESSIE MONITOR (CAM)

De CAM is de kern van de integrale benadering van Steingoed. Alle door Steingoed getrainde medewerkers worden gevolgd bij hun ervaringen met agressie en de BIM factoren. Ieder kwartaal worden korte en eenvoudige enquêtes ingevuld. Zo wordt voortdurend in de gaten gehouden in welke mate de medewerkers zijn geconfronteerd met agressie, wat er zich heeft voorgedaan en wat het voor hen betekent.

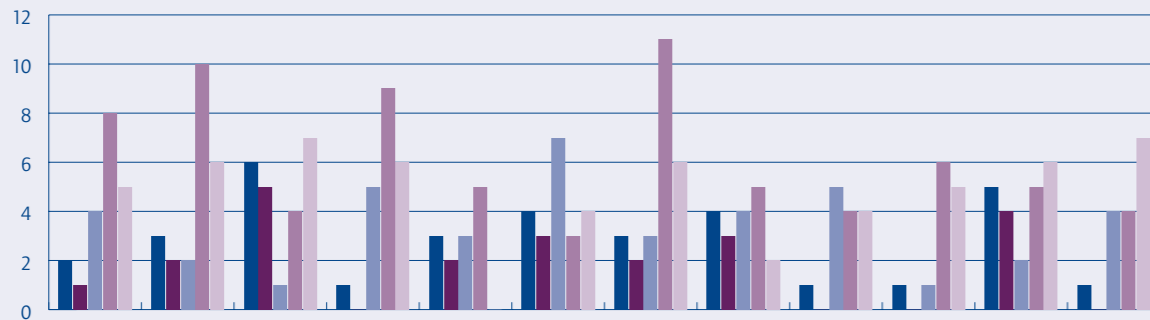
### GEMIDDELD GEWOGEN BLOOTSTELLING AAN BOOSHEID, IRRITATIE, MANIPULATIE EN AGRESSIE (PERIODE 1E KWARTAAL 2010)

	NOOIT	BIJNA NOOIT	ZELDEN	SOMS	MIDDEL- MATIG	REGEL- MATIG	FREQUENT	VAAK	ZEER VAAK	DAGELIJKS
Woonconsulenten										
Baliemedewerkers										
Huismeesters										
Opzichters										
Sociaal beheerders										
Vaklieden										
Sociaal projectbegeleiders										
Verhuurmedewerkers										

(voorbeeld CAM monitor)



## AANTAL WAARNEMINGEN VAN AGRESSIE VESTIGING X JAAR 2010



	Frustratie agressie	Instrumentele agressie	Pathologische agressie	Frustratie agressie	Instrumentele agressie	Pathologische agressie	Frustratie agressie	Instrumentele agressie	Pathologische agressie	Frustratie agressie	Instrumentele agressie	Pathologische agressie
	Kwartaal 1			Kwartaal 2			Kwartaal 3			Kwartaal 4		
■ Huismeesters	2	3	6	1	3	4	3	4	1	1	5	1
■ Opzichters	1	2	5	0	2	3	2	3	0	0	4	0
■ Woonconsulenten	4	2	1	5	3	7	3	4	5	1	2	4
■ Baliemedewerkers	8	10	4	9	5	3	11	5	4	6	5	4
■ Sociaal beheerders	5	6	7	6	0	4	6	2	4	5	6	7

(voorbeeld CAM monitor)

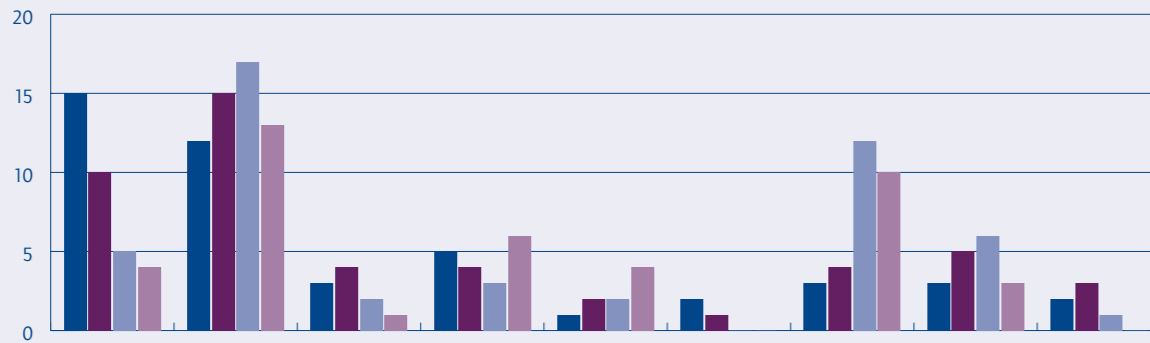
Door dit periodiek bij te houden krijgt het management een goed inzicht in de agressie en BIM ervaringen van medewerkers. Doordat medewerkers hun input geven weet het management wat er leeft en heeft men een belangrijk sturingsmiddel ter bevordering van de processen in handen.

Door dit uit te besteden aan Steingood is continuïteit van de metingen gewaarborgd. Zo wordt bijgedragen aan een voortdurend bewustzijn van veiligheid. Immers, een belangrijk neveneffect van de monitor is dat medewerkers zich dag in dag uit bewust zullen zijn van hun eigen veiligheid en die van hun medewerkers. Verslapping van het beleid wordt door de CAM benadering immers tegengegaan. De CAM maakt onderdeel uit van de training omgaan met agressie.

Gedurende een jaar na de training wordt ieder kwartaal een CAM uitgevoerd en tussentijds gerapporteerd aan de opdrachtgever.



## AANLEIDING AGRESSIE



	Lang wachten bij balie	Huur-achterstand	Woningtoewijzing	Overlast	Reparatie-onderhoud	Sloop	Renovatie	Bureaucratie	Overig
■ Kwartaal 1	15	12	3	5	1	2	3	2	2
■ Kwartaal 2	10	15	4	4	2	1	4	5	3
■ Kwartaal 3	5	17	2	3	2	0	12	6	1
■ Kwartaal 4	4	13	1	6	4	0	10	3	0

(voorbeeld CAM monitor)

## Prijslijst Steingoed integrale benadering agressie

**Quick scan** € 250,- gratis bij afname training

**Schrijven agressie protocol** € 1150,- per vestiging

**Training 'Omgaan met agressie'** € 3.900,- (incl. CAM) Groeatarief tot 10 medewerkers inclusief acteur, 1 dag training  
 Voor front office medewerkers, opzichters, € 2.950,- (excl. CAM)  
 Huismeesters en vaklieden

**'Agressie' management en beleid** € 1.200,- Groeatarief, 1 dagdeel

**Continue Agressie Monitor (CAM)** € 95,- Per medewerker per jaar

Het implementeren van een agressieprotocol is altijd maatwerk. In overleg met de opdrachtgever stellen wij het ideale pakket met bijbehorend prijsaanbod samen.



**Meer weten?**

Neem contact op met Steingood Trainingen

Fascinatioboulevard 1176,

2909 VA Capelle aan den IJssel

telefoon: 010 - 418 74 69

fax 010 - 422 03 38

e-mail: [trainingen@steingood.nl](mailto:trainingen@steingood.nl)

[www.steingood.nl](http://www.steingood.nl)



Steingoed biedt o.a. de volgende trainingen en opleidingen aan voor de woningcorporatiebranche.

#### **Klantcontact- en gedragstrainingen**

- Omgaan met intimidatie & agressie
- Omgaan met afwijkend gedrag
- Erop af incasso
- Sociale projectbegeleiding
- Leefbaarheid
- Burenoverlast
- ZAV beleid
- Bewonersparticipatie

#### **Woningbeheer en managementopleidingen**

- Excellent woningbeheer (7 x 3 dagen)
- Excellent management (7 x 3 dagen)
- Huurrecht
- Corporatiefinanciën
- Verkoop van huurwoningen
- Woningtechniek
- Verhuurmakelaar



**STEINGOED TRAININGEN**

[www.steingoed.nl](http://www.steingoed.nl)