motivaction
research and strategy

De invloed van sociale netwerken op de implementatie van agressie- en geweldsbeleid op scholen

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Ministerie van Algemene Zaken

Rapportage| Auteurs: Machteld Burema, Fenneke Vegter, Hanneke de Bruin| Project Z3695

5-6-2014

Inhoudsopgave

Achtergrond, doel- en probleemstelling	Pagina 3
Methode en opzet	Pagina 8
Conclusies en aanbevelingen	Pagina 12
Resultaten	Pagina 36
Bijlage	Pagina 84

Achtergrond, doel- en probleemstelling

In opdracht van de Dienst Publiek en Communicatie (DPC) van het ministerie van Algemene Zaken en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), heeft Motivaction International B.V. een onderzoek uitgevoerd naar de netwerken van bestuurders, gedelegeerd verantwoordelijken en uitvoerders van agressie- en geweldsbeleid in het voortgezet onderwijs in het kader van het programma Veilige Publieke Taak.

Het programma Veilige Publieke Taak (VPT) stimuleert organisaties met een publieke taak om agressie en geweld tegen werknemers blijvend aan te pakken. Zo zijn er onder meer acht VPT-maatregelen benoemd die de basis vormen van een effectief veiligheidsbeleid.

1. Laat externen weten wat uw organisatienorm van acceptabel gedrag is.
2. Stimuleer dat uw werknemers elk voorval van agressie en geweld melden.
3. Registreer alle voorvallen van agressie en geweld tegen werknemers.
4. Train uw werknemers in het voorkomen van en omgaan met agressie en geweld.
5. Reageer binnen 48 uur naar de dader die agressie en geweld heeft gebruikt tegen uw werknemers.
6. Bevorder het (laten) doen van aangifte van strafbare feiten.
7. Verhaal de schade op de dader.
8. Verleen nazorg aan werknemers die slachtoffer zijn van agressie en geweld.

Het programma focust zich op preventie en de aanpak van agressie en geweld door gemeenten in de eigen organisatie, maar ook op instellingen en organisaties gevestigd in de gemeente.

Achtergrond, doel- en probleemstelling

Het Expertisecentrum Veilige Publieke Taak (EPVT) adviseert, informeert en ondersteunt werkgevers met een publieke taak, opdat hun werknemers zonder beletsel hun werk kunnen uitvoeren. EVPT richt zich op organisaties met een publieke taak in de volgende sectoren: Onderwijs, Openbaar Bestuur, Openbaar Vervoer, Sociale Zekerheid, Veiligheid / Justitie, Woningcorporaties en Zorg.

Om scholen te ondersteunen is in 2010 het programma Veilige Publieke Taak Onderwijs (VPTO) opgestart. Om op een doeltreffende manier om te gaan met agressie en geweld in het onderwijs zijn acht normen benoemd. In de Arbo catalogus-VO zijn deze normen verder uitgewerkt. De duidelijke normen en praktische schoolvoorbeelden die hierin staan, bieden concrete handvatten voor het opstellen van arbobeleid.

Hoewel de benoemde normen voor de implementatie van een algemeen veiligheidsbeleid relatief laagdrempelig zijn, bestaan er wel degelijk barrières om deze door te voeren. Uit eerder onderzoek blijkt dat drempels zijn:

1. De veiligheid van medewerkers zit niet ‘in de genen’ van de scholen.
2. Als het gaat om veiligheid hebben scholen moeite met het stellen van normen en het nemen van harde maatregelen.
3. Er zijn indicaties dat de angst voor reputatieschade een grote drempel vormt.
4. Het lijkt zo te zijn dat er geen hoge prioriteit aan het thema wordt gegeven en dat de borging ervan behoort tot de restpost van de taakverdeling onder docenten.

Achtergrond, doel- en probleemstelling

Om het programma VPT optimaal in te zetten binnen het onderwijs heeft het ministerie van BZK behoefte aan diepgaand inzicht in welke relaties in het netwerk van bestuurders, gedelegeerd verantwoordelijken en uitvoerders van agressie- en geweldsbeleid van invloed zijn op de implementatie van het veiligheidsbeleid in scholen. Daarnaast wil BZK weten hoe deze relaties optimaal kunnen worden ingezet om het agressie- en geweldsbeleid beter onder de aandacht te krijgen, zodat dit effectiever kan worden geïmplementeerd.

Achtergrond, doel- en probleemstelling

De doelstelling van het onderzoek is meerledig en luidt:

Inzicht verkrijgen in de invloed van verschillende relaties in de relevante netwerken van bestuurders, gedelegeerd verantwoordelijken en uitvoerders op de implementatie van agressie- en geweldsbeleid in de sector onderwijs, teneinde het ministerie van BZK concrete aanknopingspunten te bieden voor het aanscherpen van het communicatiebeleid.

a) Wie in het netwerk hebben de meeste invloed bij het landen van het agressie- en geweldsbeleid?
b) Welke informatie of ondersteuning hebben ze daarbij nodig?
c) Welke wijze van communiceren werkt daarbij het beste?

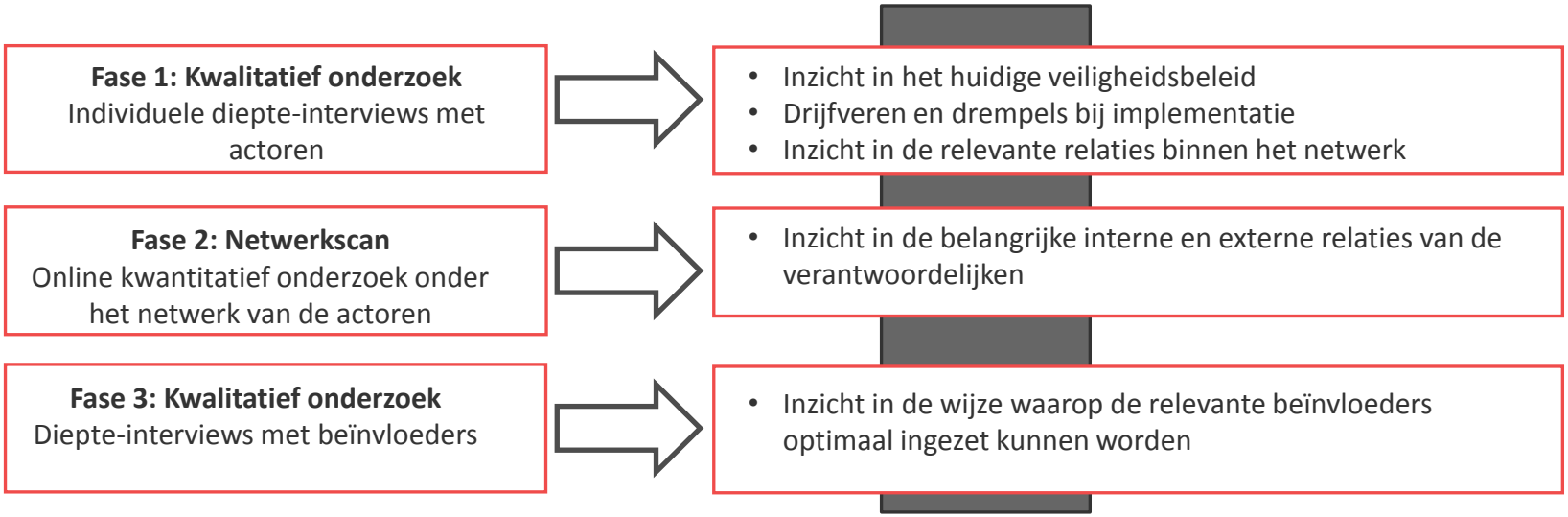
Achtergrond, doel- en probleemstelling

De doelstelling is vertaald in de volgende deelvragen:

- Wie houden zich binnen de onderwijsorganisaties bezig met de implementatie van agressie- en geweldsbeleid?
- Welke barrières die de implementatie en waarborging van een veiligheidsbeleid in de weg staan zijn er, en waar worden deze barrières door veroorzaakt?
- Hoe kijken de betrokkenen aan tegen het huidige veiligheidsbeleid binnen de eigen organisatie en wat hebben zij daarvan geleerd (wat gaat goed en wat kan beter)?
- Wat zorgt ervoor dat betrokkenen zich al dan niet committeren aan het veiligheidsbeleid in de eigen organisatie?
- Wie zijn de belangrijke relaties (zowel intern als extern) van de verantwoordelijken voor (de uitvoering van) het veiligheidsbeleid die een positieve of negatieve zin invloed hebben op de implementatie van het veiligheidsbeleid en wat zijn de belangrijkste kenmerken van deze relaties?
- Via welke relaties en op welke manier kan het programma VPT-bestuurders, gedelegeerd verantwoordelijken en uitvoerders stimuleren om een veiligheidsbeleid te implementeren?
- Waar en op welke momenten kunnen de leden van het netwerk VPT-maatregelen toepassen om de veiligheid in en om de school te optimaliseren?

Methode en opzet

Onderstaande fasen geven antwoord op de onderzoeksvragen.



Op de volgende pagina's wordt per fase toegelicht wanneer en onder welke doelgroep het onderzoek is uitgevoerd.

Onderzoeksfase 1:

Het veldwerk van onderzoeksfase 1 heeft plaatsgevonden van oktober 2013 t/m januari 2014. In totaal is gesproken met **acht** middelbare scholen, waarvan zes scholen zijn geworven uit het netwerk van Motivaction. De scholen uit Venlo (4 in onderstaand schema) en Brielle (5 in onderstaand schema) kwamen uit het netwerk van het programma VPT van het ministerie van BZK. Bij de selectie is rekening gehouden met een gelijke verdeling van schoolniveau (scholengemeenschap of vmbo-school) en grootte van de school. Hieronder is een aantal relevante kenmerken van de scholen weergegeven:

Bij zes van deze scholen zijn interviews afgenomen met twee of drie personen, bij twee scholen met één persoon. Hierbij is zowel gesproken met directieleden, verantwoordelijken voor het veiligheidsbeleid en medewerkers.

Met de scholen is gesproken over anonimiteit. Aan de scholen is verteld dat de opdrachtgever bekend is met welke scholen er gesproken is. De uitspraken en resultaten zijn echter niet te herleiden naar de verschillende scholen. Met andere woorden er is niet bekend wat, welke school heeft gezegd.

School	Locatie	Niveau	Grootte	Deelgenomen
1	Alkmaar	Vmbo-school	775	Fase 1,2,3
2	R'dam	Scholengemeenschap	1020	Fase 1,2,3
3	Beverwijk	Vmbo-school	2000	Fase 1,2,3
4	Venlo	Scholengemeenschap	1700	Fase 1,2,3
5	Brielle	Vmbo-school	375	Fase 1,2
6	Haarlem	Meerdere scholen	n.v.t.	Fase 1,3
7	Utrecht	Scholengemeenschap	1000	Fase 1
8	Venlo	Scholengemeenschap	1900	Fase 1

Onderzoeksfase 2:

Vijf van de acht scholen hebben uiteindelijk de gegevens (contactgegevens van de personen uit de gegeven netwerken) kunnen leveren die we nodig hadden voor de tweede onderzoeksfase. Het veldwerk van deze fase heeft plaatsgevonden in januari en februari 2014.

Onderzoeksfase 3:

In de derde onderzoeksfase zijn in totaal **zeven** personen gesproken waarvan 5 externe beïnvloeders . De overige twee interviews dienden om alsnog inzicht te krijgen in nog niet beantwoorde vragen. De interviews hebben plaatsgevonden op donderdag 13 februari t/m woensdag 19 februari.

Deskresearch: Om de conclusies beter te kunnen verankeren in de bestuurlijke context is er besloten om gedurende het proces continue aanvullend deskresearch te doen. Hierbij zijn verschillende bronnen geraadpleegd zoals contacten in het onderwijs, websites en artikelen.

Team analyse: Tussentijds en na afloop van onderzoeksfases zijn meerdere brainstormsessies gehouden. Het projectteam (Machteld Burema, Hanneke de Bruin en Jorrit Hoekstra) heeft de informatie van de actoren die mee hebben gedaan aan de interviews vergeleken met de inzichten uit het deskresearch om zo tot gedegen en helder advies en aanknopingspunten voor interventies te komen.

Conclusies

In dit rapport worden allereerst conclusies van het onderzoek gepresenteerd waarbij de conclusies door middel van prescriptieve netwerkkaarten (netwerkkaarten, de routekaarten en de kaart met communicatiestromen) visueel worden ondersteund.

Aanbevelingen

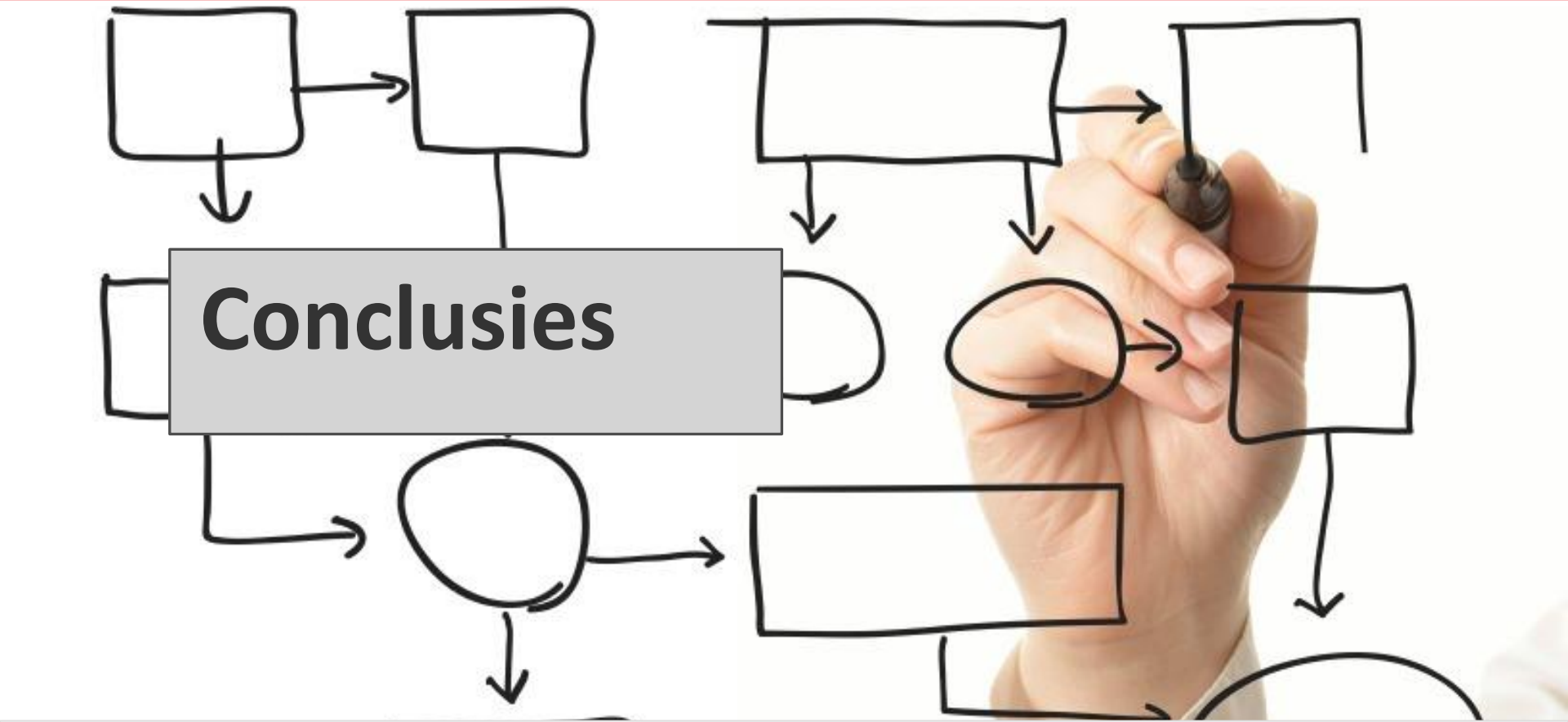
Vervolgens worden de aanbevelingen gepresenteerd. Deze worden ondersteund door een prescriptieve kaart waarin de aanknopingspunten voor interventie visueel zijn weergegeven.

Resultaten

Ten slotte komen de resultaten aan bod. De overzichtskaarten uit fase 2 zullen hier onderdeel van zijn. In de resultaten komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Het netwerk rondom sociale veiligheid medewerkers
- Perceptie overheid en programma VPT
- Context sociale veiligheid en beleid

Zowel de thema's binnen de conclusies als de thema's binnen de resultaten worden aangeduid middels de volgende kleurcodering: **Netwerk** **Perceptie overheid** **Context**



Conclusies

Conclusies - netwerk

Netwerk

Scholen zijn zeer intern gericht als het gaat om (sociale) veiligheid van medewerkers

Scholen zijn op het gebied van (sociale) veiligheid zeer intern gericht. Veiligheid wordt vormgegeven binnen de muren van een school. Dit geldt zowel voor de beleidsvorming als voor de uitvoering. Indien er binnen de school een incident plaatsvindt wordt dat bij voorkeur ook in huis opgelost en afgerond.

Desondanks wordt het in kaart brengen van de netwerken door de deelnemers aan het onderzoek als zeer zinvol ervaren.

De tabel hiernaast geeft een overzicht van de spelers in het netwerk die door de respondenten zijn genoemd. De rol van deze spelers wordt in de resultaten nader toegelicht (zie vanaf pagina 37).

De netwerkspelers zijn in de prescriptieve kaart op pagina 18 weergegeven en benoemd in de bijbehorende tekst.

Interne spelers	Externe spelers
Medewerker Op en OOP	Gemeente
Een (vaak goede) collega	• Politie
Teamleider	• GGD
Dagelijks bestuur	HALT
Algemeen bestuur	Commerciële partijen
Toezichthoudend bestuur	• Training
Interne vertrouwenspersoon	• Handhaving
Veiligheidscoördinator	Scholen in de omgeving
Personeelsadviseur	Juridisch advies
Arbo-coördinator	Mediator
Zorg Advies Team	Arboarts
	Extern vertrouwenspersoon

Conclusies - netwerk

Netwerk

Perceptie Overheid

Spelers in het netwerk zien ondanks geringe kennis van VPT, wel een rol voor zichzelf weggelegd.

Zowel in het interne als in het externe netwerk is, op een enkeling na, bij niemand bekend waar het programma VPT voor staat en wat het precies inhoudt. Met betrekking tot de interne spelers geldt het volgende:

- Alle deelnemers aan het onderzoek geven aan dat het van groot belang is dat er aan de veiligheid van medewerkers van scholen gewerkt wordt. De scholen zien de agressie tegen personeel als een breed maatschappelijk probleem dat absoluut aangepakt dient te worden.
- Deelnemers aan het onderzoek geven daarnaast aan dat communicatie vanuit de overheid vaak ver van hen afstaat. Met betrekking tot VPT sluit de communicatie vanuit de overheid in hun ogen niet voldoende aan omdat ze VPT zelden tot nooit voorbij zien komen.

Binnen het geheel van externe spelers die door de deelnemers zijn genoemd, wordt onderscheid gemaakt tussen non-profitpartijen zoals gemeente en politie en commerciële partijen zoals advies- en trainingsbureaus. Al de externe actoren zien het als één van hun kerntaken om zich hard te maken voor de veiligheid van medewerkers op scholen. De exacte rol die zij voor zichzelf zien weggelegd verschilt:

- **Politie/wijkagent**

Een wijkagent of jeugdcoördinator politie zien hun rol meer uitvoerend. *“Ik doe gewoon wat ik moet doen.”* Een actieve rol bij het beleid past minder goed bij hun manier van werken. Zij staan wel open voor een praktische en direct toe te passen bijdrage aan de implementatie van beleid.

Conclusies - netwerk

Netwerk

- **Gemeente**

Zowel interne spelers als externe spelers zien een belangrijke coördinerende rol weggelegd voor de gemeente. Deze kan als verbindende factor fungeren voor de verschillende ketenpartners. Uiteindelijk is het de gemeente die beslist of een bepaald onderwerp op lokaal niveau hoog op de agenda komt te staan.

Niet iedere gemeente is even actief in het ondersteunen van scholen als het gaat om veiligheid van schoolmedewerkers. Het contact met scholen bestaat voornamelijk uit overleg omtrent vastgoed. Daar waar de gemeente echter het initiatief neemt tot het formeren van een overlegorgaan omtrent veiligheid, wordt dit door scholen zeer gewaardeerd. Verschillende respondenten noemen het Convenant Veiligheid als de noemer waaronder diverse partijen (waaronder de GGD en de politie) met elkaar op gemeentelijk niveau van gedachten wisselen met scholen.

- Binnen het gemeentelijk kader worden ook nog **Halt** (voorlichting) en de **GGD** (project Veilige School) genoemd als ondersteunende en adviserende instellingen.

- **Commerciële partijen**

Binnen de commerciële partijen kunnen we verschillende typen organisaties onderscheiden die, ieder vanwege hun eigen aanbod zijn verbonden aan de scholen. Genoemd zijn de volgende activiteiten: beveiliging, training en educatie, advies, en ondersteuning en mediation. Met name organisaties met een adviserende rol zien de toegevoegde waarde van een samenwerking met scholen op het gebied van veiligheid in. Zij bezoeken de scholen vaak en dat zien zij zelf als een groot voordeel *(“staan met de voeten in de klei”).* Scholen zelf zien alleen toegevoegde waarde wanneer ze zelf een goede ervaring hebben met een commerciële partij. Als voorwaarden voor hun betrokkenheid vragen commerciële partijen meer op de hoogte te worden gehouden van programma’s zoals VPT en de laatste ontwikkelingen.

Conclusies - netwerk

Netwerk

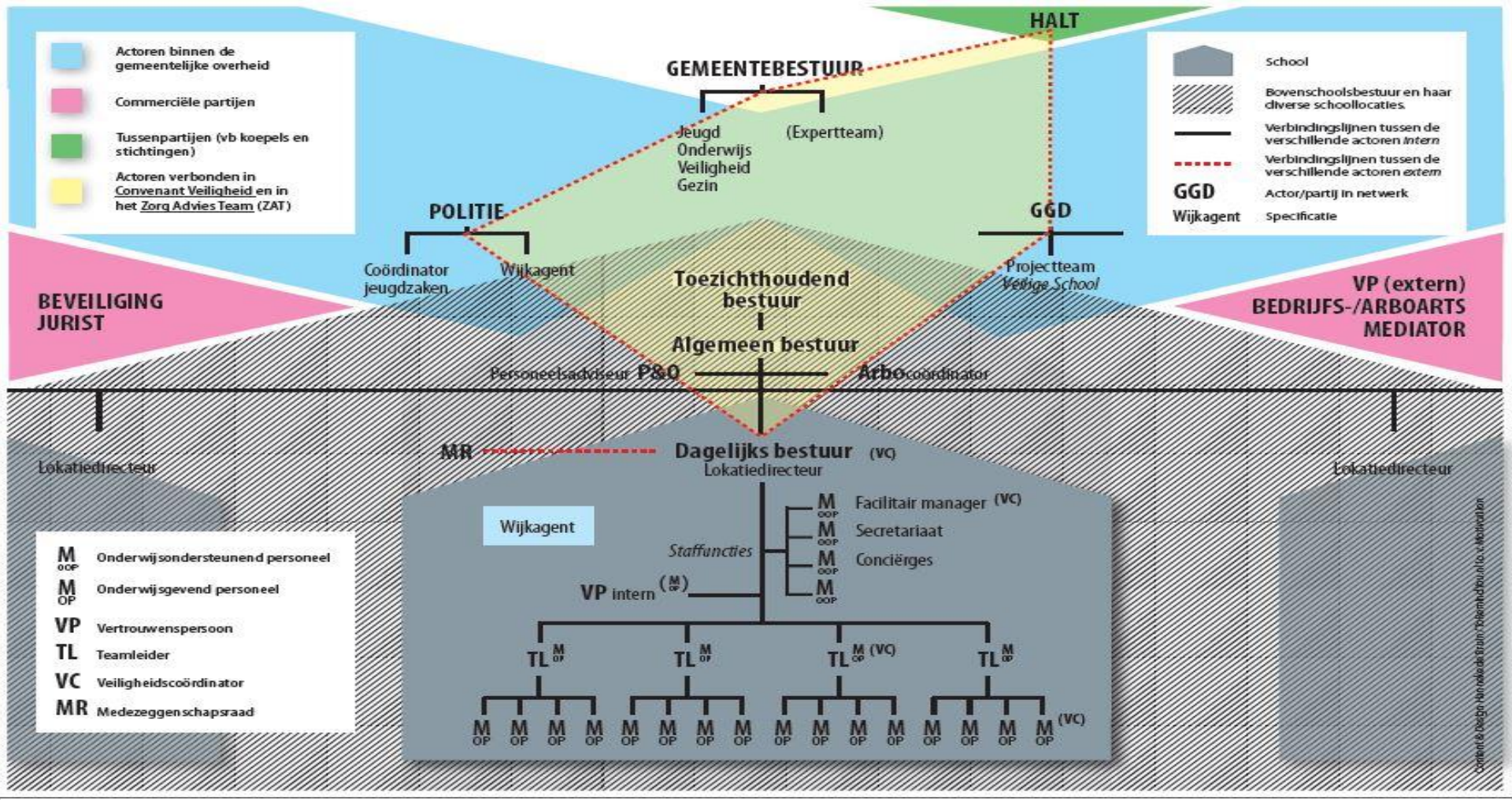
Rol van de overheid in de ogen van de netwerkspelers: financieel, monitorend en faciliterend

Alle externe spelers zien in eerste instantie een rol voor de overheid in de vorm van subsidies en financiële middelen. Daarnaast wordt zowel een monitorende en een faciliterende rol genoemd. Monitorend in de vorm van toezicht houden op bijvoorbeeld het melden van incidenten en het verbinden van consequenties aan meldingen door scholen . Faciliterend in de vorm van ‘netwerken bij elkaar brengen’, ‘kennis overbrengen in de vorm van trainingen’ en ‘scholen en externe spelers helpen bij het daadwerkelijk aan de slag gaan met een agressie- en geweldsbeleid’.

Prescriptieve kaart - netwerk

Netwerk

Op de prescriptieve kaart op de volgende pagina zijn **alle actoren in de school weergegeven én de door scholen genoemde belangrijkste externe actoren** die zij betrekken bij de invulling van het veiligheidsbeleid. Deze actoren worden door scholen ingeschakeld vanwege hun specifieke kennis en kunde of bij de afhandeling na een incident. In de eerder weergegeven tabel op pagina 13 zijn deze spelers terug te vinden.


Actoren binnen de gemeentelijke overheid
Commerciële partijen
Tussenpartijen (vb koepels en stichtingen)
Actoren verbonden in Convenant Veiligheid en in het Zorg Advies Team (ZAT)
HALT
GEMEENTEBESTUUR
Jeugd
Onderwijs
Veiligheid
Gezin
(Expertteam)
POLITIE
Coördinator jeugdzaken
Wijkagent
GGD
Projectteam Veilige School
Toezichthoudend bestuur
Algemeen bestuur
Personeelsadviseur P&O
Arbocoördinator
BEVEILIGING JURIST
VP (extern) BEDRIJFS-/ARBOARTS MEDIATOR
School
Bovenschoolsbestuur en haar diverse schoollocaties
Verbindingslijnen tussen de verschillende actoren intern
Verbindingslijnen tussen de verschillende actoren extern
GGD Actor/partij in netwerk
Wijkagent Specificatie
Lokatiedirecteur
MR
Dagelijks bestuur (VC)
Lokatiedirecteur
Wijkagent
Staffuncties
Facilitair manager (VC)
Secretariaat
Conciërges
VP intern
TL
(VC)
M OOP Onderwijsondersteunend personeel
M OP Onderwijsgevend personeel
VP Vertrouwenspersoon
TL Teamleider
VC Veiligheidscoördinator
MR Medezeggenschapsraad
Lokatiedirecteur

Prescriptieve kaart – routing netwerk

Netwerk

Routing incidenten met medewerkers

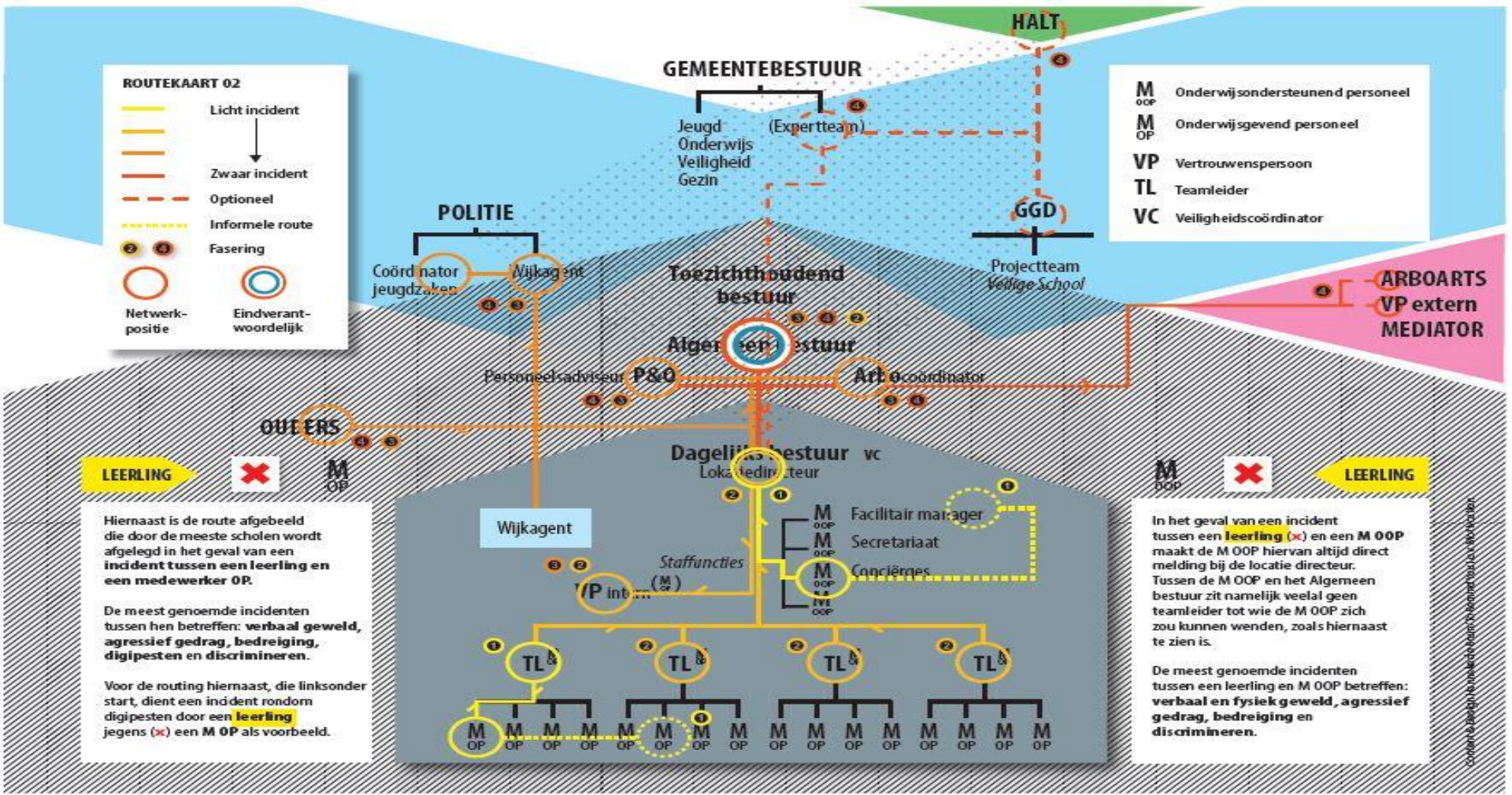
De kaart op de volgende pagina toont de routing van de communicatie tussen de verschillende spelers in het netwerk na een specifiek incident in de school. De incidenten lopen op van licht (geel) naar zwaar (rood). In de kaart op de volgende pagina is een incident als uitgangspunt genomen waarbij een **leerling** de rol van een 'dader' inneemt.

In de twee overige routekaarten in de bijlagen is de routing weergegeven waarbij andere 'daders' als startpunt zijn gekozen (zie pagina 89 en 90), namelijk een **medewerker** en een **ouder**.

Naar aanleiding van incidenten op scholen hebben we informatie ontleend over de actoren en hun onderlinge verbondenheid binnen het netwerk.

Naast de legenda's op de kaarten is ter verduidelijking hiernaast een extra legenda weergegeven.

Extra legenda bij routekaarten


ROUTEKAART 02
Licht incident
Zwaar incident
Optioneel
Informele route
Fasering
Netwerk-positie
Eindverant-woordelijk
HALT
GEMEENTEBESTUUR
Jeugd
Onderwijs
Veiligheid
Gezin
(Expertteam)
POLITIE
Coördinator jeugdzaken
Wijkagent
GGD
Projectteam Veilige School
Toezichthoudend bestuur
Personeelsadviseur P&O
Arbocoördinator
OUDERS
Dagelijks bestuur vc
Locatiedirecteur
Wijkagent
Facilitair manager
Secretariaat
Conciërges
Staffuncties
TL
M OOP
Onderwijsondersteunend personeel
M OP
Onderwijsgevend personeel
VP
Vertrouwenspersoon
TL
Teamleider
VC
Veiligheidscoördinator
ARBOARTS
VP extern
MEDIATOR
LEERLING
Hiernaast is de route afgebeeld die door de meeste scholen wordt afgelegd in het geval van een incident tussen een leerling en een medewerker OP.
De meest genoemde incidenten tussen hen betreffen: verbaal geweld, agressief gedrag, bedreiging, digipesten en discrimineren.
Voor de routing hiernaast, die linksonder start, dient een incident rondom digipesten door een leerling jegens (x) een M OP als voorbeeld.
M OOP
LEERLING
In het geval van een incident tussen een leerling (x) en een M OOP maakt de M OOP hiervan altijd direct melding bij de locatie directeur. Tussen de M OOP en het Algemeen bestuur zit namelijk veelal geen teamleider tot wie de M OOP zich zou kunnen wenden, zoals hiernaast te zien is.
De meest genoemde incidenten tussen een leerling en M OOP betreffen: verbaal en fysiek geweld, agressief gedrag, bedreiging en discrimineren.

Conclusies – het huidige beleid

Context

Grote verschillen in uitvoering en verantwoordelijkheden agressie- en veiligheidsbeleid voor medewerkers op school

- **Diverse invullingen van beleidsplannen:** Het onderwerp sociale veiligheid van medewerkers wordt door scholen zeer verschillend opgepakt en aangepakt. Scholen zijn verplicht om beleid te voeren, maar hebben veel vrijheid in de manier waarop ze dat doen.

- **Onduidelijke verantwoordelijkheid:** Binnen de scholen zijn vaak meer personen verantwoordelijk voor de uitvoering en implementatie van agressie- en geweldsbeleid. Er is zelden één duidelijk aanspreekpunt. Het bovenschoolse bestuur of dagelijks bestuur is eindverantwoordelijk voor het veiligheidsbeleid en delegeert dit doorgaans aan het locatie bestuur. De mate van beleidsvorming en implementatie is geheel afhankelijk van hoe hoog het onderwerp op de agenda staat van ofwel het dagelijks ofwel het locatie bestuur.

- **Geen expliciete norm:** Veiligheid van medewerkers behelst maar een klein deel van het totale veiligheidsbeleid. Er is nauwelijks sprake van een agressie- en geweldsbeleid voor medewerkers binnen scholen. Er bestaan wel regels, maar die zijn vaak ongeschreven.
    - Ook het sociale veiligheidsbeleid wordt niet expliciet gemaakt. Dit is volgens de respondenten een onderdeel van het algemene veiligheidsbeleid maar in de gesprekken lopen beide dikwijls door elkaar.

Conclusies- pijlers implementatie

Context

Om veiligheidsbeleid op een succesvolle manier te implementeren en te waarborgen, zijn vijf pijlers relevant. Deze pijlers kunnen zowel een driver en als barrière voor een succesvolle implementatie van het agressie- en geweldsbeleid vormen.

1. Cultuur

- Een **open sfeer** blijkt een belangrijke voorwaarde om onderwerpen gerelateerd aan (on)veiligheid bespreekbaar te maken. In een open sfeer voelen medewerkers zich niet geremd om incidenten te melden en weten ze zich gesteund door collega's en leidinggevenden. Iedereen weet wat hij of zij moet doen en men durft elkaar aan te spreken op de heersende norm. Kernbegrippen die steeds terugkomen in deze context zijn: **transparantie, vertrouwen, sociale steun, heldere communicatie** en **duidelijke normen**.
    - Voor een open sfeer en open communicatie zijn **korte lijnen** tussen personen ook een voorwaarde. Hierbij wordt verwezen naar zowel de interne communicatie als die met externe partijen.

2. Leiderschap

Doordat veiligheid zo veel verschillende deelgebieden kent is de verantwoordelijkheid vaak versnipperd. Om alles samen te brengen en richting te geven is **iemand nodig die zich opwerpt als leider**: *"Die zich voor het geheel verantwoordelijk voelt en de kar gaat trekken"*. Kortom; leiderschap en eigenaarschap zijn het vertrekpunt voor goed beleid en vormen de basis van een werkbaar plan van aanpak met een kop en een staart.

- Onder leiderschap valt ook de **band tussen directie en medewerker**:
    - Medewerkers hebben behoefte aan sterk leiderschap. **Vertrouwen**, openheid en respect zijn termen die hierbij naar voren komen.
    - De medewerker er behoefte aan om deel uit te maken van **beleid** en hierbij betrokken te worden. Hij of zij wil het gevoel hebben samen aan een mooie school te bouwen.

Context

3. Expertise

Expertise staat voor **specialistische kennis** over veiligheid en hoe te handelen in een onveilige situatie. En dan komen we, zoals eerder vermeld, al snel uit bij externe partijen. Het meest genoemd wordt de **wijkagent**. Hij dankt zijn populariteit aan de laagdrempeligheid en de persoonlijke betrokkenheid bij de school en de buurt waarin de school is gehuisvest. De wijkagent is altijd dichtbij. Hij heeft kennis van wat er waar en bij wie speelt. En hij weet als een ware professional te handelen. Binnen het gemeentelijk kader worden ook nog **Halt** (voorlichting) en de **GGD** (project Veilige School) genoemd als ondersteunende en adviserende instellingen.

- Scholen maken ook gebruik van commerciële partijen om kennis in te kopen. Het gaat dan met name om **training** (bijvoorbeeld gesprekstechnieken die vooral gericht op medewerkers Onderwijs Ondersteunend Personeel) en **advies** en ondersteuning door bijvoorbeeld een bedrijfsarts of jurist.
- Scholen weten ook op andere kennisterreinen - de aan de Rijksoverheid verbonden - instellingen niet altijd te vinden. Velen zeggen nooit gehoord te hebben van het Centrum voor School en Veiligheid (CSV) of het Expertisecentrum Veilige Publieke Taak (EVPT).
- Tot slot maken scholen gebruik van kennis vanuit **andere scholen.** Dit gebeurt echter maar in beperkte mate.

Bovengenoemde externe partijen geven aan een rol te willen spelen als het gaat om het bevorderen van veiligheid van medewerkers binnen scholen. Echter zien zij niet allemaal een structurele rol in beleid van een school voor zichzelf weggelegd. Zij noemen de toegevoegde waarde en zien voordelen van het gebruiken van elkaars kennis en expertise. Scholen geven aan dat ook hier geld en capaciteit een rol speelt bij het wel/niet inzetten van een externe partij.

Context

4. Imago

Veiligheid zit niet in de genen van een school. Vanuit de waarde die scholen hechten aan het imago is dit op zijn minst opvallend te noemen. Veiligheid draagt namelijk bij aan een sterk imago. Er hangt een taboe om onveiligheid; onveiligheid doet afbreuk aan de goede naam en vermindert de marktwaarde. Hiervoor zijn scholen zeer gevoelig. Scholen houden het onderwerp sociale veiligheid van medewerkers dan ook graag 'dichtbij'.

5. Taakstelling en prioriteit

Scholen geven aan zich primair te richten op onderwijs. Het zijn ook in de eerste plaats de cognitieve prestaties waarop zij worden afgerekend. Maar de taakstelling van scholen is de laatste jaren opgerekt ten gunste van het pedagogisch klimaat. Scholen kunnen daar echter nog niet echt mee uit de voeten. Het invoegen van de pedagogische taak zal zeer waarschijnlijk een positief effect hebben op de aandacht voor het welbevinden van de medewerker. Op deze manier komt de zachte kant van veiligheid meer op de voorgrond: meer aandacht voor gedragsregels, waarden en normen binnen een school zal het respect voor medewerkers doen laten toenemen wat de veiligheid van medewerkers uiteindelijk ten goede komt.

Aanbevelingen

Aanbevelingen

De aanbevelingen op de volgende pagina's bieden **aanknopingspunten voor interventie**. Ze zijn gebaseerd op de, in de voorgaande pagina's beschreven vijf pijlers voor activering van het veiligheidsbeleid op scholen in het voortgezet onderwijs.

Aanbevelingen

1. Cultuur

Een cultuur van vertrouwen en onderlinge verbondenheid vormt zich met de tijd en laat zich niet gemakkelijk afdwingen. Echter, een heldere manier van communiceren en het stellen van duidelijke normen draagt bij aan het vertrouwen van medewerkers en kan zodoende een katalysator zijn om een open sfeer te creëren. Het strekt daarom tot aanbeveling scholen te stimuleren tot het voeren van een **heldere interne communicatie** rondom veiligheid. Bied scholen daartoe een *template voor een concreet communicatieplan,* dat zij kunnen aanpassen aan hun eigen situatie. Want geen enkele school is hetzelfde. Er is daarom behoefte aan *maatwerk*. Een template waarbinnen scholen zelf hun interne communicatie kunnen personaliseren zal leiden tot bruikbare communicatieplannen. Bied scholen bij dit template onder meer een *waaier van gedragscodes of protocollen* waaruit zij de voor hen meest toepasselijke kunnen kiezen. Bied hen een opzet voor een *stroomschema* met een duidelijke routing, met kruispunten en actoren die betrokken zouden moeten worden bij incidenten. Scholen kunnen dit stroomschema eenvoudig personaliseren en aan hun medewerkers verstrekken zodat iedereen weet wie waar is, op welk moment en onder welk nummer te bereiken.

Het is raadzaam scholen te betrekken bij de totstandkoming van zo'n template en aanverwante communicatiemiddelen of interventies. Bespreek met een aantal uiteenlopende scholen wat op praktisch niveau het beste aansluiting zal vinden.

Binnen het netwerk zijn de volgende **actoren** de meest voor de hand liggende aanspreekpunten:

- Binnen een school zijn vooral de *locatiedirecteur*, *teamleiders* en *veiligheidscoördinator* de belangrijkste aanspreekpunten voor de uitvoering. Zij zijn degenen die het moeten gaan stimuleren binnen de school. Beleidsmatig is het *dagelijks bestuur* de belangrijkste actor.
- Tussenpartijen, zoals *CSV* en *EVPT*, zouden vanwege hun kennis en ervaring een faciliterende en stimulerende rol kunnen spelen. Eveneens zouden zij scholen en Rijk inhoudelijk kunnen adviseren en ondersteunen.

2. Leiderschap

Het strekt tot de aanbeveling scholen actief te ondersteunen bij het vinden van de juiste leider op het gebied van veiligheid van medewerkers. Binnen een school kunnen verschillende mensen veiligheidscoördinator worden. Bied scholen bijvoorbeeld een *profielschets* om de zoektocht naar de geschikte persoon intern te vergemakkelijken. Daarnaast zou het verplicht aanstellen van een veiligheidscoördinator met een duidelijke taakstelling kunnen bijdragen aan het activeren van het beleid.

Veiligheid begint bij leiderschap en houdt niet op bij registratie. Juist het traject ná de melding blijkt cruciaal voor het (behoud van) vertrouwen van medewerkers en hun betrokkenheid. Een leider die steunt en *opvolging* geeft aan een melding, die *sanctioneert*, evalueert en zo nodig het *beleid aanpast*, kan rekenen op steun bij de uitvoering van het sociaal veiligheidsbeleid. Hierdoor gaat het *veiligheidsbeleid* leven.

Het is aan te raden om niet alleen een veiligheidsplan verplicht te stellen, maar hieraan *expliciete maatstaven* te verbinden. Ondersteun eveneens de 'leider' door hem of haar meer *concreet* te instrueren hoe een en ander is te realiseren en aan welke *maatstaven* goed beleid moet voldoen. Wanneer dit alles in de dagelijkse praktijk ook werkelijk haalbaar is, zullen scholen deze maatstaven eerder adopteren.

<u>Binnen het netwerk zijn de volgende **actoren** hierbij de meest voor de hand liggende aanspreekpunten:</u>

- Het *dagelijks bestuur* is verantwoordelijk voor het goed delegeren, begeleiden en ondersteunen van de uitvoering. Om de juiste ‘leider’ te vinden lijkt het zinvol de *personeelsadviseur* hierbij te betrekken.
- De *VO-raad* staat in direct contact met de bestuurslaag van scholen en behartigt hun belangen bij het Rijk. De *VO-raad* kan in deze rol aandacht vragen voor dit onderwerp en schoolbesturen stimuleren leiderschap aan veiligheid te verbinden.

Vervolg actoren bij pijler 2:

- Ook *CSV* kan als tussenpartij aandacht vragen voor het onderwerp, maar kan eveneens scholen met advies en voorbeelden ondersteunen over hoe leiding te geven aan veiligheid op scholen.
- Indien van hogerhand meer expliciete maatstaven worden geformuleerd waaraan scholen moeten voldoen binnen de uitvoering van hun veiligheidsbeleid, kan de *onderwijsinspectie* hierop controleren en mogelijk adviseren.

3. Expertise

Het strekt tot de aanbeveling de *zichtbaarheid van kennisrijke organisaties* te *versterken*. Enerzijds via communicatie en anderzijds door partijen te stimuleren *met elkaar in contact* te treden.

Hoe concreter het Rijk met communicatie inzoomt op dat wat werkelijk speelt op scholen, hoe groter de kans dat scholen bijvoorbeeld het programma VPT en gelieerde organisaties weten te vinden. Scholen geven aan dat zij geholpen zouden zijn als alle partners bijeen worden gebracht voor kennisdeling.

Binnen het netwerk zijn de volgende **actoren** hierbij de meest voor de hand liggende aanspreekpunten:

- Het *schoolbestuur* is verantwoordelijk voor het op peil houden van de kennis omtrent veiligheid en moet daartoe inhoudelijk en budgettair ruimte alloceren.
- De spilrol van de *gemeente* bij het leveren van kennis en het bijeenbrengen van partijen zoals *politie* en *Halt* vraagt om versterking. Gemeenten die nog weinig doen op dit gebied moeten gestimuleerd worden deze rol op te pakken.
- Instellingen zoals *CSV* en *EVPT* met veel aanwezige kennis over veiligheid kunnen scholen ondersteunen en faciliteren. Hetzelfde geld voor *trainings- en educatiebureaus* in het commerciële veld.

4. Imago

Het sociaal veiligheidsbeleid voor medewerkers lijkt te kunnen worden geactiveerd door het effect van incidenten op het imago inzichtelijk te maken. Het is aan te raden deze *afhankelijkheidsrelatie* in de communicatie meer op de voorgrond te plaatsen. Veiligheid wordt nog veel te vaak afgemeten aan het ontbreken van incidenten. Scholen komen daardoor pas in actie als een incident heeft plaatsgevonden. Het lijkt zinvol *sociale veiligheid te herdefiniëren* waarbij, naast de objectieve component 'incidenten', ook het subjectieve aspect van 'zich veilig voelen' meer aandacht krijgt. Hierop moet de communicatie ook meer worden afgestemd.

Om scholen te doordringen van de urgentie van veiligheid kan het zinvol zijn een selectie van voorkomende incidenten te maken, bijvoorbeeld gerelateerd aan het ontbreken van duidelijke normstelling in de klas, kwetsbaarheid leerkracht ten aanzien van seksuele intimidatie en misbruik van sociale media ten koste van leerkrachten. Aan de hand hiervan kunnen verschillende *concrete scenario's* uitgewerkt worden die herkenbaar zijn voor de mensen op de werkvloer. Scholen kunnen hieraan concrete informatie ontlenen, bijvoorbeeld hoe zij bij soortgelijke incidenten zouden kunnen handelen. Herkenbare scenario's, ontleend aan werkelijke voorvallen, kunnen ook fungeren als een wake-upcall en zodoende het sociale veiligheidsbeleid met betrekking tot medewerkers activeren.

Binnen het netwerk zijn de volgende **actoren** hierbij de meest voor de hand liggende aanspreekpunten:

- Imago staat hoog op de agenda van elk *schoolbestuur* (*dagelijks en locatie bestuur*). Via de verbinding met veiligheid kunnen scholen gestimuleerd worden met veiligheid aan de slag te gaan.
- Aangezien de *VO-raad* de belangen vertegenwoordigt van schoolbesturen, kan ook deze een aanspreekpunt zijn. Zij kan bij scholen en Rijk stimuleren het te agenderen en te verbinden aan de marktwaarde van de school.
- *EVPT* kan scholen (indirect) met raad en daad bijstaan en hen van voorbeelden van incidentenafwikkeling voorzien.

5. Taakstelling

Het strekt tot de aanbeveling scholen te ondersteunen bij het vinden van de juiste wegen die kunnen leiden tot de verbreding waarin **'opgroeien' naast 'leren'** een plaats krijgt. Meer nadruk op de *pedagogische taak* zal de aandacht voor de veiligheid van medewerkers ten goede komen. Meer gedragsregels en aandacht voor waarden en normen binnen een school zal het respect voor medewerkers doen laten toenemen. Dit werkt positief door op het gevoel van veiligheid van medewerkers. Dit kan enerzijds door scholen te dwingen dit onderwerp te omarmen en vorm te geven. Maar dit werkt alleen als de verplichting wordt vergezeld door handreikingen voor concrete invulling. *Communiceer* dus daarom *expliciet* hoe de verplichting in de praktijk wordt geborgd. Wie welke rol of taak heeft. Aan welke *expliciete maatstaven* een goed pedagogisch beleid moet voldoen. Want de impliciete veronderstelling 'dat het wel goed komt als het verplicht is', leidt niet per se tot het gewenste resultaat. Dit zagen we reeds bij de naleving van de plicht tot het vormgeven van een veiligheidsplan. Een punt van aandacht in deze context is de zogenaamde *dubbelrol van de schoolmedewerker*. Hij of zij die vanuit zijn pedagogische taakstelling aangezet wordt leerlingen vermanend toe te spreken bij wangedrag, loopt tegelijkertijd het risico de eigen veiligheid in de waagschaal te stellen. Hoe meer in een school een cultuur heerst waarin sociale steun, stevig leiderschap en expertise centraal staan, hoe groter de kans dat de medewerker in staat is de pedagogische taak goed uit te voeren. Het strekt tot aanbeveling scholen meer dan te stimuleren de pedagogische taak op te pakken. Zij kunnen hiertoe ook worden *verplicht*. Voor een goed resultaat is het zinvol hen te faciliteren door inhoud te geven aan de uitrol. Daarbij is het cruciaal de spanning van de dubbelrol niet uit het oog te verliezen.

Binnen het netwerk zijn de volgende **actoren** hierbij de meest voor de hand liggende aanspreekpunten:

- Het *schoolbestuur* moet worden verplicht de pedagogische taak te omarmen. En kan hierbij worden ondersteund door (*commerciële*) *adviserende partijen*. *VO-raad* en *vakbonden* kunnen hierbij een stimulerende rol spelen.
- De *onderwijsinspectie* zal het schoolbeleid op meer dan enkel cognitieve prestaties moeten toetsen.

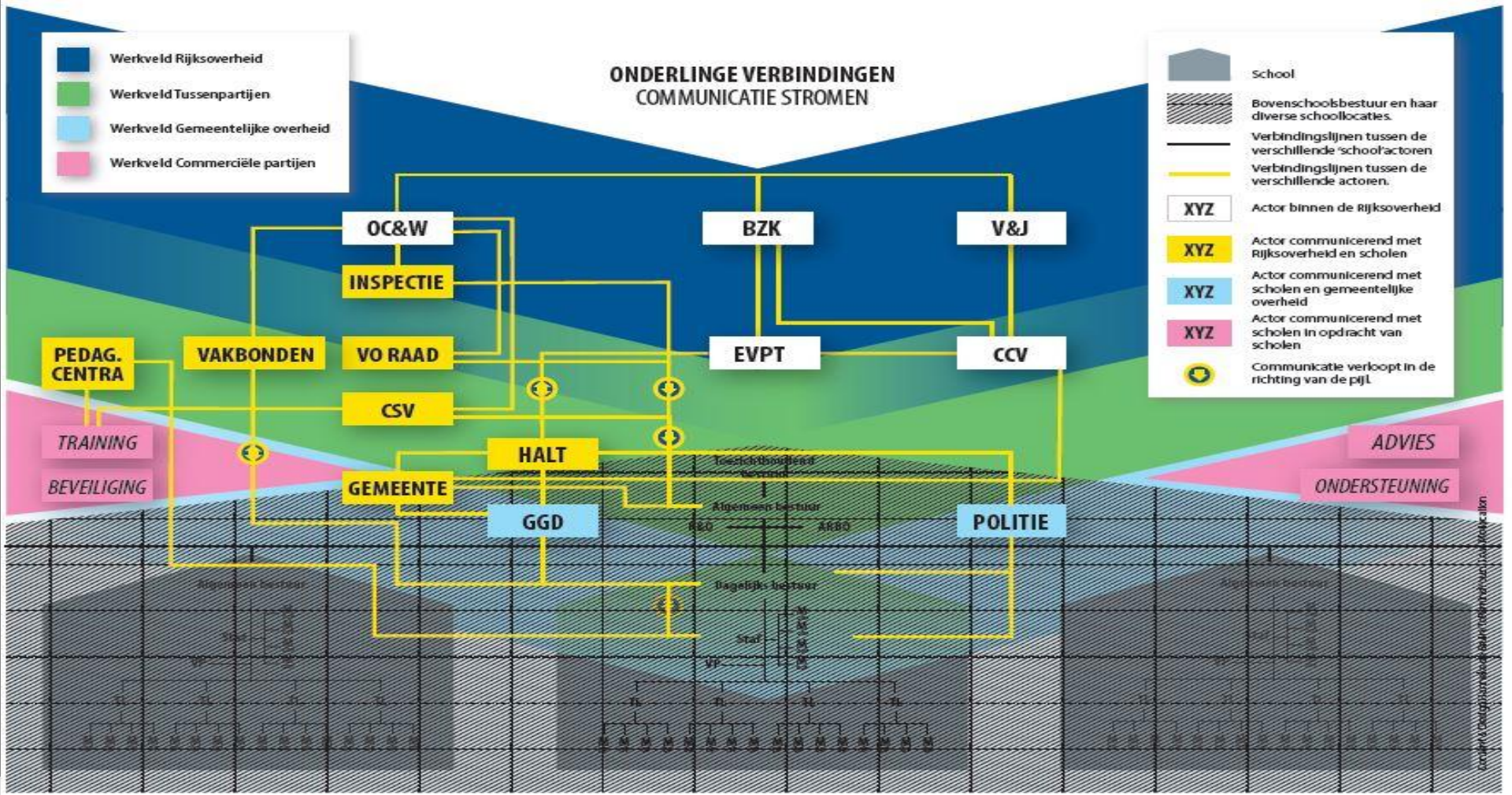
Prescriptieve kaart-communicatiestromen

De Rijksoverheid richt zich in de communicatie met scholen voornamelijk op het niveau van het dagelijks bestuur en staat zelden tot nooit in contact met de actoren daaronder. Terwijl juist zij de belangrijkste doelgroep zijn voor activatie van het veiligheidsbeleid op scholen.

De kaart op de volgende pagina geeft enkele externe partijen weer die wat verder weg staan van de scholen, maar wel een spilrol zouden kunnen vervullen bij de activatie van het veiligheidsbeleid. Deze zogenaamde *tussenpartijen*, zoals het Centrum voor School en Veiligheid (CSV), de VO-Raad en de vakbonden staan zowel in contact met scholen als met de Rijksoverheid. Zij kunnen vanuit die positie in beide richtingen veiligheidsthema's agenderen. CSV kan eveneens aan beide partijen advies en ondersteuning bieden. Eveneens beschikt het CSV over de nodige informatie om scholen inhoudelijk en instrumenteel te faciliteren op het gebied van veiligheid. Ook de onderwijsinspectie wordt hier als tussenpartij aangemerkt, omdat zij in de uitvoering nauwe banden met scholen onderhoudt. Via bijvoorbeeld Halt staat het expertisecentrum Veilige Publieke Taak (EVPT) in contact met scholen en is hierom als tussenpartij genoemd.

Deze tussenpartijen kunnen een cruciale rol spelen bij het dichten van de kloof tussen de Rijksoverheid en de school ten behoeve van de activatie van het veiligheidsbeleid in scholen.

Let wel: deze tussenpartijen – Halt uitgezonderd - worden zelden door de scholen genoemd en komen derhalve niet voor in de eerste netwerkkaart.


Werkveld Rijksoverheid
Werkveld Tussenpartijen
Werkveld Gemeentelijke overheid
Werkveld Commerciële partijen
ONDERLINGE VERBINDINGEN
COMMUNICATIE STROMEN
School
Bovenschoolsbestuur en haar diverse schoollocaties.
Verbindingslijnen tussen de verschillende 'school'actoren
Verbindingslijnen tussen de verschillende actoren.
XYZ
Actor binnen de Rijksoverheid
Actor communicerend met Rijksoverheid en scholen
Actor communicerend met scholen en gemeentelijke overheid
Actor communicerend met scholen in opdracht van scholen
Communicatie verloopt in de richting van de pijl
OC&W
BZK
V&J
INSPECTIE
PEDAG. CENTRA
VAKBONDEN
VO RAAD
EVPT
CCV
CSV
TRAINING
BEVEILIGING
HALT
GEMEENTE
GGD
POLITIE
ADVIES
ONDERSTEUNING
Algemeen bestuur
Dagelijks bestuur
Staf

Prescriptieve kaart - aanbevelingen

In de kaart op volgende pagina is de informatie van pijler tot aanknopingspunt gevisualiseerd inclusief de verschillende actoren en tussenpartijen.

De kaart begint met de vijf genoemde pijlers en de daarbij horende sleutelbegrippen.

Onder elke pijler zijn de actoren genoemd die in de school of in de directe 'omgeving' van de school een rol kunnen vervullen bij het activeren van het het veiligheidsbeleid binnen de context van de pijler. Zij zijn door de respondenten genoemd als 'aanjagers'.

Daaronder zijn per pijler de tussenpartijen genoemd.

Tot slot zijn per pijler *aanknopingspunten* geformuleerd *ten behoeve van het communicatiebeleid*. Deze aanknopingspunten omschrijven ofwel 1) handreikingen die kunnen leiden tot tastbare interventies (aangemerkt met 1 in kaart), 2) onderwerpen of aandachtsgebieden binnen het communicatiebeleid (aangemerkt met 2 in kaart) ofwel 3) actiepunten die ook communicatie behoeven (aangemerkt met 3 in kaart).

Ter afronding zijn apart enkele *algemene aanbevelingen* genoemd die de activatie van het veiligheidsbeleid zullen bevorderen. Deze vragen ook aandacht op andere terreinen dan enkel actie vanuit communicatie.

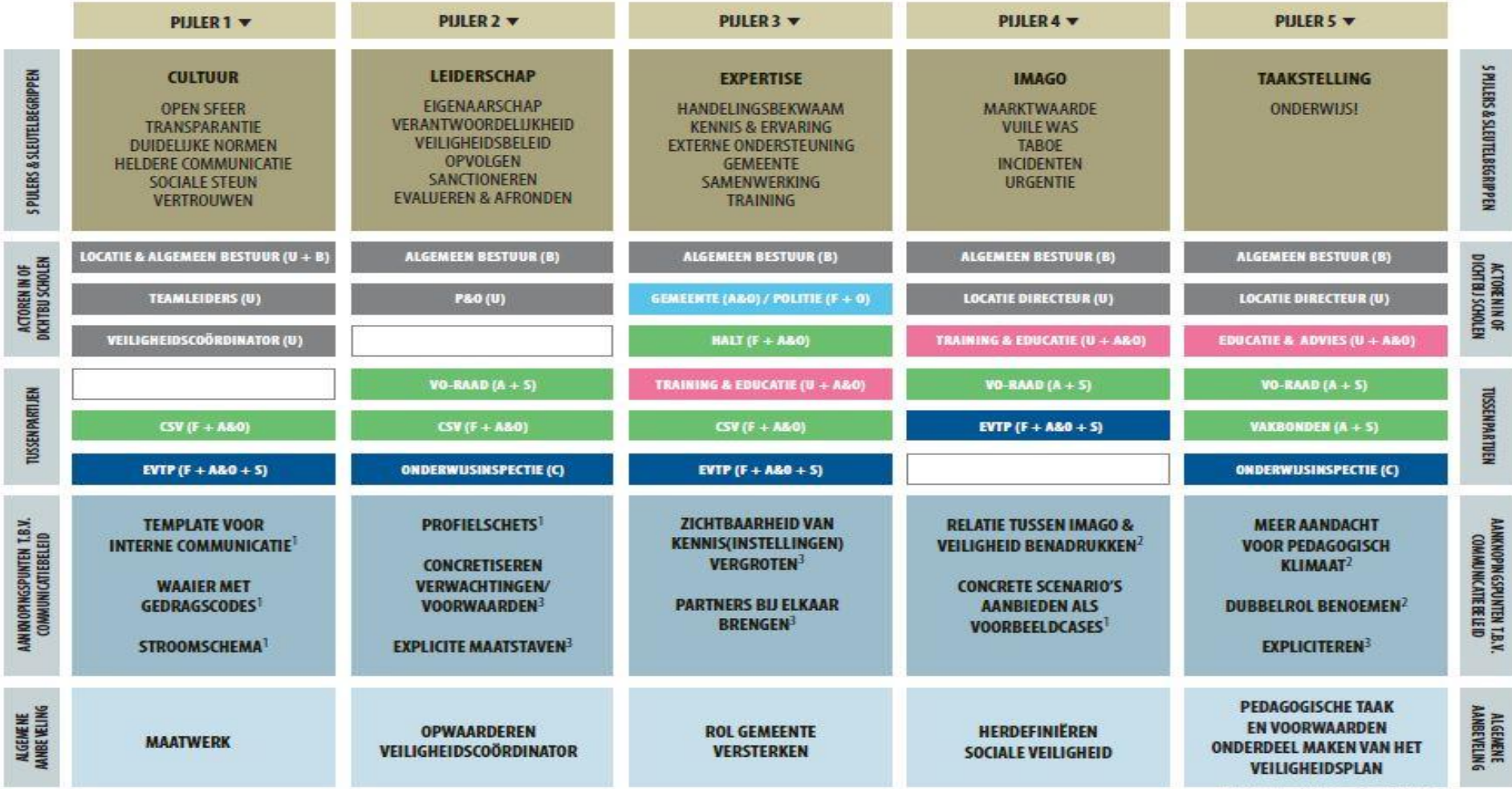
- De acties in de kaart zijn algemene acties die zowel VPT als relevante partners kunnen oppakken.
- De rol van commerciële partijen is niet in de kaart terug te zien omdat deze veelal in opdracht van de scholen werken.

KARAKTER VAN DE WERKZAAMHEDEN

A	Agenderen
A&O	Advies en Ondersteuning
B	Beleid maken
C	Controleren
F	Faciliteren
S	Stimuleren
U	Uitvoeren

WERKVELD VAN DE VERSCHILLENDE ACTOREN

- Werkveld Rijksoverheid
- Werkveld Tussenpartijen
- Werkveld Gemeentelijke overheid
- Werkveld Commerciële partijen
- Werkveld School(bestuur)


PIJLER 1
PIJLER 2
PIJLER 3
PIJLER 4
PIJLER 5
5 PIJLERS & SLEUTELBEGRIPPEN
CULTUUR
OPEN SFEER
TRANSPARANTIE
DUIDELIJKE NORMEN
HELDERE COMMUNICATIE
SOCIALE STEUN
VERTROUWEN
LEIDERSCHAP
EIGENAARSCHAP
VERANTWOORDELIJKHEID
VEILIGHEIDSBELEID
OPVOLGEN
SANCTIONEREN
EVALUEREN & AFRONDEN
EXPERTISE
HANDELINGSBEKWAAM
KENNIS & ERVARING
EXTERNE ONDERSTEUNING
GEMEENTE
SAMENWERKING
TRAINING
IMAGO
MARKTWAARDE
VUILE WAS
TABOE
INCIDENTEN
URGENTIE
TAAKSTELLING
ONDERWIJS!
5 PIJLERS & SLEUTELBEGRIPPEN
ACTOREN IN OF DICHT BIJ SCHOLEN
LOCATIE & ALGEMEEN BESTUUR (U + B)
TEAMLEIDERS (U)
VEILIGHEIDSCOÖRDINATOR (U)
ALGEMEEN BESTUUR (B)
P&O (U)
ALGEMEEN BESTUUR (B)
GEMEENTE (A&O) / POLITIE (F + O)
HALT (F + A&O)
ALGEMEEN BESTUUR (B)
LOCATIE DIRECTEUR (U)
TRAINING & EDUCATIE (U + A&O)
ALGEMEEN BESTUUR (B)
LOCATIE DIRECTEUR (U)
EDUCATIE & ADVIES (U + A&O)
ACTOREN IN OF DICHT BIJ SCHOLEN
TUSSENPARTIJEN
VO-RAAD (A + S)
CSV (F + A&O)
EVTP (F + A&O + S)
VO-RAAD (A + S)
TRAINING & EDUCATIE (U + A&O)
CSV (F + A&O)
ONDERWIJSINSPECTIE (C)
VO-RAAD (A + S)
CSV (F + A&O)
EVTP (F + A&O + S)
VO-RAAD (A + S)
EVTP (F + A&O + S)
VAKBONDEN (A + S)
ONDERWIJSINSPECTIE (C)
TUSSENPARTIJEN
AANKNOPINGSPUNTEN T.B.V. COMMUNICATIEBELEID
TEMPLATE VOOR INTERNE COMMUNICATIE[1]
WAAIER MET GEDRAGSCODES[1]
STROOMSCHEMA[1]
PROFIELSCHETS[1]
CONCRETISEREN VERWACHTINGEN/ VOORWAARDEN[3]
EXPLICITE MAATSTAVEN[3]
ZICHTBAARHEID VAN KENNIS(INSTELLINGEN) VERGROTEN[3]
PARTNERS BIJ ELKAAR BRENGEN[3]
RELATIE TUSSEN IMAGO & VEILIGHEID BENADRUKKEN[2]
CONCRETE SCENARIO'S AANBIEDEN ALS VOORBEELDCASES[1]
MEER AANDACHT VOOR PEDAGOGISCH KLIMAAT[2]
DUBBELROL BENOEMEN[2]
EXPLICITEREN[3]
AANKNOPINGSPUNTEN T.B.V. COMMUNICATIEBELEID
ALGEMENE AANBEVELING
MAATWERK
OPWAARDEREN VEILIGHEIDSCOÖRDINATOR
ROL GEMEENTE VERSTERKEN
HERDEFINIËREN SOCIALE VEILIGHEID
PEDAGOGISCHE TAAK EN VOORWAARDEN ONDERDEEL MAKEN VAN HET VEILIGHEIDSPLAN
ALGEMENE AANBEVELING

Resultaten

Netwerk Het netwerk rondom sociale veiligheid medewerkers

Perceptie Overheid Perceptie overheid en programma VPT

Context Context sociale veiligheid en beleid

- Associaties bij sociale veiligheid medewerkers
- Huidig beleid
- Triggers in de implementatie van beleid
- Drempels bij implementatie van beleid

Het netwerk rondom sociale veiligheid van medewerkers

Netwerk

Bij het tekenen van de netwerkkaarten in onderzoeksfase 1 is duidelijk onderscheid gemaakt tussen **interne** en **externe** spelers.

Op de volgende pagina's zullen de meest genoemde spelers en de belangrijkste spelers in het netwerk nader worden toegelicht.

Het interne netwerk rondom sociale veiligheid van medewerkers 1/5

Netwerk

De spelers uit het interne netwerk zijn als volgt te omschrijven:

De medewerker Onderwijsgevend personeel (M OP) en Onderwijs ondersteunend personeel (M OOP)

Als het gaat om de medewerker moeten de respondenten vaak in eerste instantie denken aan docenten (M OP). Maar het zijn zeker ook leden van het onderwijsondersteunend personeel, zoals de conciërge en medewerkers op het secretariaat die te maken krijgen met geweld en agressie.

Een Medewerker OP rapporteert aan een Teamleider, dit is bijna altijd een collega (M OP). Een Medewerker OOP rapporteert soms aan een onderdirecteur, maar meestal valt deze direct onder de locatiedirecteur.

De andere collega

Een vervelende gebeurtenis op de werkvloer wordt in de meeste gevallen het eerst gedeeld met een collega waar de medewerker vertrouwd mee is. Dit zijn vaak collega's uit de eigen sectie omdat de onderlinge samenwerking tussen sectiemedewerkers vaak het meest intensief is. Maar het kan ook gaan om een bevriende collega uit een andere sectie of uit een ander team. Van deze collega krijgt de medewerker vaak de tip om wel/niet verdere stappen te ondernemen.

- *"Dat zijn mensen die ze het het eerst vertellen. Moet je nou horen wat ik heb meegemaakt."*

Het interne netwerk rondom sociale veiligheid van medewerkers 2/5

Netwerk

Teamleider (TL)

Teamleiders spelen een belangrijke rol in het interne netwerk. Zij staan in direct contact met de werkvloer (vooral met Medewerkers OP) en hebben eveneens een directe lijn met de locatiedirecteur. In grotere scholen onderhouden zij ook direct contact met de personeelsadviseur (P&O). Incidenten en vervelende gebeurtenissen worden door medewerkers (OOP) bij de teamleider gemeld. Deze bespreekt meldingen tijdens het teamleidersoverleg en/of in het managementteam.

- *"Linking-pin met de directie."*
- *"De teamleider voert beleid uit en draagt bij aan beleidsontwikkeling."*

Dagelijks bestuur

Het dagelijks bestuur wordt binnen de school aangevoerd door de locatiedirecteur. Hij is als gedelegeerd verantwoordelijke belast met de inrichting van het algemene veiligheidsbeleid waarvan sociale veiligheid idealiter deel uitmaakt. Hij heeft meer een signalerende, agenderende en monitorende rol dan een uitvoerende rol. De uitvoering van het beleid delegeert hij aan de teamleiders en de veiligheidscoördinator.

In geval van ernstigere incidenten wordt de locatiedirecteur altijd betrokken door de teamleider of veiligheidscoördinator. Het is altijd de locatiedirecteur die de weg naar buiten initieert, zoals het benaderen van externe partijen. Hij informeert eveneens het dagelijks bestuur en bespreekt met hen een plan van aanpak als de aard van een incident hierom vraagt.

Bij veel scholen is de directie de spil van de organisatie. Daar wordt bepaald wat prioriteit heeft binnen de school.

Het interne netwerk rondom sociale veiligheid van medewerkers 3/5

Netwerk

Algemeen bestuur

Het algemeen bestuur is eindverantwoordelijk voor het algemene veiligheidsbeleid en delegeert dit aan de locatiedirecteur(en). Het algemeen bestuur is het doorgeefluik tussen overheid en school. Zij komt pas echt in beeld bij zware incidenten waarbij veelal de hulp van externe partijen wordt ingeroepen en de pers te woord moet worden gestaan.

Het dagelijks bestuur is overkoepelend en onderhoudt contacten met alle locatiedirecteuren via het directieberaad. Het bestuur houdt zich niet op dagelijks niveau bezig met het dagelijks bestuur op de diverse scholen.

– *"Als ze iets willen bewerkstelligen vanuit de overheid gaat het altijd via de directie* [dagelijks bestuur red.]. *Zij bepalen uiteindelijk in hoeverre het onderwerp prioriteit heeft."*

Toezichthoudend bestuur

Boven een dagelijks bestuur staat een toezichthoudend bestuur. Afhankelijk van de organisatie is dit ofwel een Raad van Toezicht, een stichtingsbestuur of een College van Bestuur. Zij komen doorgaans eens per maand samen en houden zich alleen op toezichthoudend niveau bezig met veiligheid.

Intern Vertrouwenspersoon (VP (intern))

De Intern Vertrouwenspersoon is er zowel voor de leerlingen als voor de medewerkers (OP en OOP). Deze heeft een directe lijn met de directie en is niet zelden als medewerker OP in dienst van de school. Sommige scholen hebben zowel een mannelijke als een vrouwelijke VP.

Het interne netwerk rondom sociale veiligheid van medewerkers 4/5

Netwerk

Veiligheidscoördinator (VC)

De functie van veiligheidscoördinator wordt door scholen heel wisselend ingevuld. Sommige scholen hechten veel waarde aan een veiligheidscoördinatoren en creëren daarvoor een bijna fulltime functie. Op andere scholen doet de veiligheidscoördinator “dit er een beetje bij”. Dit heeft te maken met de prioritering van het onderwerp en met de grootte van de school. Scholen mét een veiligheidscoördinator geven aan dat dit als zeer positief ervaren wordt. Een veiligheidscoördinator vormt een duidelijk aanspreekpunt bij incidenten en bij vragen over veiligheid. Binnen een school kunnen verschillende medewerkers de functie van VC vervullen.

- *“Bij ons gaat de echte VC naar overleggen toe om informatie van buiten naar binnen te halen.”*
- *“Een veiligheidscoördinator weet veel van het onderwerp maar kent daarnaast ook de leerlingen die voor problemen kunnen zorgen. Hij kent ook de dwarsverbanden en dat werpt echt z’n vruchten af.”*

Personeelsadviseur

Medewerkers kunnen altijd contact zoeken met de personeelsadviseur van de afdeling P&O. Deze staffunctie is meestal centraal geregeld en dus niet per definitie ‘in huis aanwezig’. De personeelsadviseur komt standaard in beeld bij arbeidsconflicten en minder bij lichte incidenten tussen bijvoorbeeld een medewerker en een leerling.

Het interne netwerk rondom sociale veiligheid van medewerkers 5/5

Netwerk

Arbo-coördinator

De arbo-coördinator wordt zelden genoemd in de context van incidenten. Toch geeft deze zelf aan veel belang te hechten aan het contact met de afzonderlijke scholen. Omdat de arbo-coördinator in de regel op afstand van de scholen opereert, wordt deze ook wel gezien als een externe pion in het netwerk. De arbo-coördinator komt pas in beeld bij arbeidsconflicten en bij doorverwijzing naar een arbo-arts.

Zorg Advies Team [ZAT]

Het ZAT wordt geformeerd rond leerlingen en bestaat uit een afvaardiging van verschillende instellingen waaronder de gemeente en de politie. Vanuit de school zelf nemen bijvoorbeeld de directeur, de zorgcoördinator en de schoolmaatschappelijk werker hieraan deel. Door respondenten wordt het ZAT gezien als speler in het interne netwerk. Deze wordt echter niet vaak genoemd.

Het externe netwerk rondom sociale veiligheid van medewerkers 1/4

Netwerk

Het merendeel van de scholen heeft contacten met externe partijen. Een enkele school geeft aan nauwelijks externe contacten te onderhouden. De scholen die wel in verbinding staan met externe partijen zien hier zonder twijfel de toegevoegde waarde van in.

Hieronder worden de externe spelers toegelicht.

Gemeente

Niet iedere gemeente is even actief in het ondersteunen van scholen als het gaat om veiligheid. Het contact met scholen bestaat dan voornamelijk uit overleg omtrent vastgoed. Daar waar de gemeente echter het initiatief neemt tot het formeren van een overlegorgaan omtrent veiligheid, wordt dit door scholen zeer gewaardeerd. Verschillende respondenten noemen het Convenant Veiligheid als de noemer waaronder diverse partijen (waaronder de GGD en de politie) met elkaar op gemeentelijk niveau van gedachten wisselen met scholen.

Sommige gemeenten hebben een zogenaamd expertteam dat door scholen kan worden ingezet als specialistische kennis vereist is. Denk bijvoorbeeld aan de aanpak van incidenten rondom eerwraak.

Ook zijn er de Veiligheidshuizen. Dit zijn netwerksamenwerkingsverbanden waarin organisaties als Gemeenten, Politie, OM en raad voor Kinderbescherming samenwerken om overlast, huiselijk geweld en criminaliteit terug te dringen.

Het externe netwerk rondom sociale veiligheid van medewerkers 2/4

Netwerk

Gemeentelijke instellingen:

De Politie

De politie in de vorm van een vaste wijkagent of een adviseur wordt als zeer waardevol ervaren door de scholen. Hij is gemakkelijk en snel bereikbaar, en ter plaatse. Via het spreekuur op school is hij vaak zeer goed op de hoogte van wat er speelt in en rond de school. Hij weet als geen ander incidenten te de-escaleren. Leerlingen zijn onder de indruk van zijn aanwezigheid. Medewerkers vinden het een prettig idee dat de wijkagent altijd dichtbij is.

In het spreekuur en bij een daadwerkelijk incident wordt de wijkagent meestal direct benaderd door de medewerker. In andere gevallen loopt het contact via de locatiedirecteur.

Naast de wijkagent wordt ook wel de coördinator jeugd genoemd. Deze komt echter alleen in beeld als een leerling dader is binnen een onveilige situatie. De politie wordt ook dikwijls ingezet als adviesorgaan.

De GGD

Het contact met de GGD heeft meestal betrekking op advies of zaken rondom de gezondheid van leerlingen. De GGD is bij het convenant betrokken via het Project Veilige School dat veel breder is dan alleen sociale veiligheid.

Medewerkers hebben alleen contact met de GGD als zij zich wenden tot een GGD-arts. De school kan bij de GGD ook terecht voor advies en ondersteuning.

- *"We hebben een gedragstherapeut van de GGD erbij gehaald omdat we hulp nodig hadden over hoe we dit zouden communiceren naar de buitenwereld en wat het effect van het nieuws zou zijn op bijvoorbeeld ouders."*

De GGD is eveneens inhoudelijk verbonden met Halt.

Het externe netwerk rondom sociale veiligheid van medewerkers 3/4

Netwerk

Halt

Halt houdt zich voornamelijk bezig met preventie en organiseert daartoe voorlichting op scholen voor zowel leerlingen als medewerkers. Eveneens is Halt betrokken bij schooltrajecten van het programma VPT. Halt werkt ook in opdracht van de gemeente. Het verschilt per school of er sprake is van een samenwerking.

Scholen in de omgeving

Scholen onderhouden ook contacten met andere scholen in de buurt. De mate waarin verschilt per school. Wanneer de scholen onder hetzelfde dagelijks bestuur vallen is dit contact er vanzelfsprekend eerder. Scholen staan maar in beperkte mate open voor het leren van andere scholen. Ze doen het liever op hun eigen manier. Toch zien ze wel steeds meer de toegevoegde waarde in het leren van andere scholen.

Commerciële partijen:

Training

Steeds vaker huren scholen commerciële partijen in voor advies en ondersteuning. Het gaat dan vooral om organisaties die bijvoorbeeld specifieke trainingen organiseren. Denk aan gesprekstraining voor onderwijsondersteunend personeel, het leren de-escaleren en het omgaan met agressief gedrag. Een enkele keer is in dit kader APS (APS is een not-for-profit onderwijsinstituut op het gebied van leren, onderwijsvormgeving, schoolontwikkeling en leiderschap) genoemd als een opdrachtnemer.

Het externe netwerk rondom sociale veiligheid van medewerkers 4/4

Netwerk

Handhaving

Organisaties die specifieke programma's of hulp bieden op het gebeid van handhaving en veiligheid worden meermaals genoemd. De ervaringen zijn vaak positief, juist omdat deze partijen ook maatwerk kunnen leveren en vaak dichtbij zijn. Het zogenaamde 'sfeerkeepersprogramma' en 'het initiatief schoolstewards' zijn populair.

Incidenten met ouders leiden wel eens tot de noodzaak van het inkopen van **juridisch advies.**

Interne incidenten tussen medewerkers onderling kunnen leiden tot het inschakelen van een **mediator**.

Met name bij arbeidsconflicten komt een **arbo-arts** in beeld, bijvoorbeeld ingehuurd via ArboNed.

Een **externe vertrouwenspersoon** wordt maar een enkele keer genoemd door de respondenten. Het contact is er vaak wel, maar er wordt zelden naar doorverwezen.

Descriptieve netwerkkaarten

Netwerk

Tijdens de gesprekken in onderzoeksfase 1 zijn samen met de respondent netwerken getekend. Alle deelnemers vonden het tekenen van een netwerkkaart zeer waardevol.

"Dit geeft mij ook eens overzicht van hoe de lijstjes allemaal lopen, erg fijn."

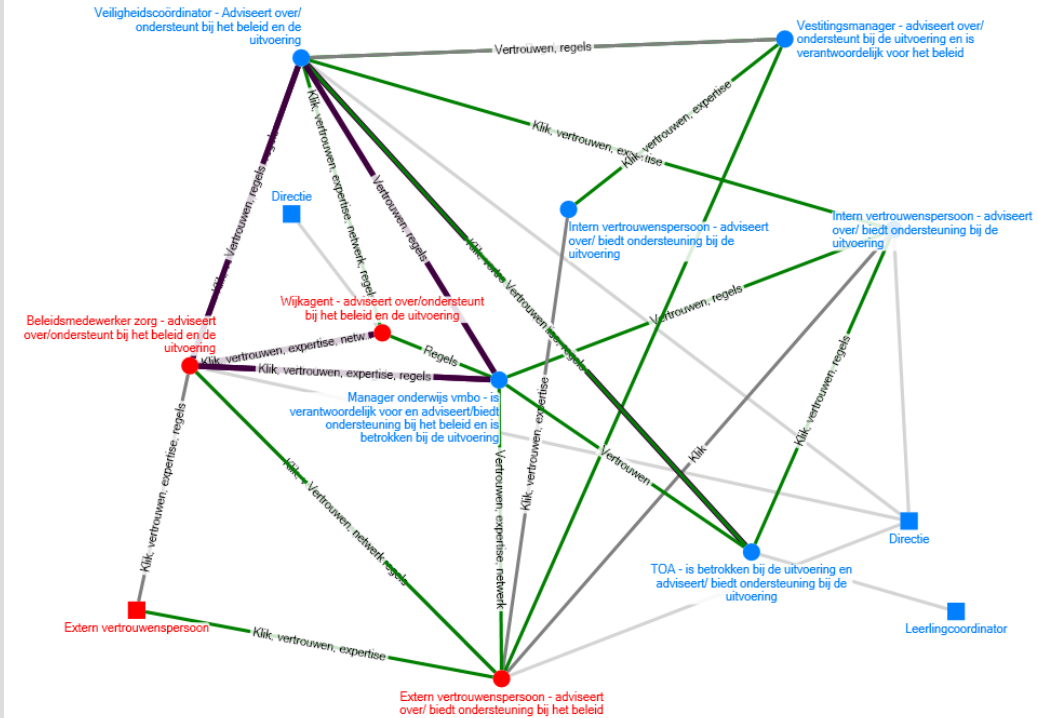
In onderzoeksfase 2 zijn de netwerken van vijf afzonderlijke scholen nader onderzocht.* Op de volgende pagina's zijn de netwerken per school weergegeven in de vorm van **descriptieve netwerkkaarten**. Dit is gedaan op basis van de contacten die de scholen hebben doorgegeven. De descriptieve netwerkkaarten zijn een combinatie van de resultaten van de netwerken uit fase 1 en 2. Na elke afzonderlijke kaart zijn op een pagina kort de succesfactoren weergegeven voor de desbetreffende school.

*In de bijlage zijn de netwerken weergegeven van de scholen die hebben deelgenomen aan onderzoeksfase 1 maar niet zijn meegenomen in onderzoeksfase 2.

Descriptieve netwerkkaart – School A

motivaction research and strategy

Netwerk



Legenda symbolen

- Genoemd door anderen, eigen netwerk niet bekend
- Werkzaam buiten de school
- Werkzaam binnen de school
- Contact bij incidenten
- 1 keer per jaar contact
- Enkele keren per jaar contact
- Enkele keren per maand
- Contactfrequentie niet bekend

Legenda contactsoort

Klik: Ik heb een persoonlijke klik met deze persoon
Vertrouwen: Ik vertrouw deze persoon
Expertise: Ik waardeer de inhoudelijke expertise van deze persoon met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school
Netwerk: Ik waardeer het uitgebreide netwerk die deze persoon heeft met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school
Regels: Het hebben van contact met deze persoon ligt vast in regels die er zijn met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school

Toelichting descriptieve netwerkkaart – School A

Netwerk

Goede samenwerking

- De **samenwerkin**g als het gaat om agressie en geweld tegen personeel op deze school wordt door de betrokkenen als goed ervaren. Beter **eigenaarschap van het MT** zou de samenwerking volgens een van de betrokkenen nog sterker kunnen maken. Een andere betrokkene geeft aan dat de samenwerking kan worden verbeterd door te blijven werken aan **onderling vertrouwen** en het creëren van **persoonlijke veiligheid**.
- De goede samenwerking komt volgens de betrokkenen voort uit het bestaan van korte lijnen waardoor er snel contact en intensieve samenwerking mogelijk zijn. Daarbij is er onderling een **open relatie** en bereidheid tot het overnemen van suggesties en aanpassingen in beleid.

Sterke onderlinge relaties

- De betrokkenen van school A hebben een goede band met elkaar. Het merendeel van de medewerkers binnen de school voelt een persoonlijke klik met elkaar en met de extern betrokkenen. Ook de externen ervaren onderling een persoonlijke klik.
- Er is een onderling **vertrouwen** tussen alle betrokkenen.
- De verantwoordelijke voor het beleid (de vestigingsmanager) speelt in de praktijk een vrij geringe rol in het netwerk.

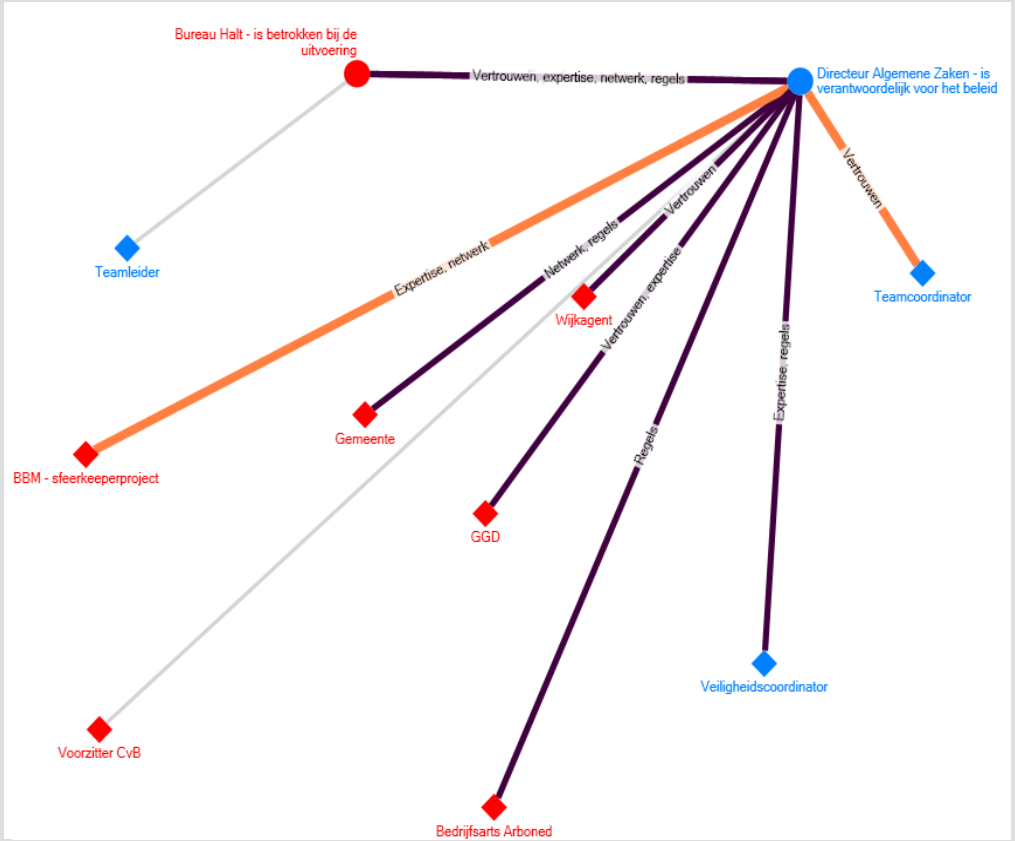
Contact bij incidenten

- Het contact tussen de betrokken wordt voornamelijk geïnitieerd door **incidenten** die plaatsvinden. De incidenten zijn dan ook onderwerp van gesprek tussen de meeste betrokkenen.
- De veiligheidscoördinator heeft gemiddeld enkele keren per jaar contact met zijn netwerk. De onderwerpen die de veiligheidscoördinator bespreekt zijn vooral welke regels er moeten gelden op school, hoe het personeel voorbereid kan worden om met geweld om te gaan en hoe de slachtoffers geholpen moeten worden.
- Eén betrokkene (de veiligheidscoördinator) kent het expertisecentrum VPT van naam. De rest heeft hier niet van gehoord.

Descriptieve netwerkkaart – School B

motivaction
research and strategy

Netwerk



Legenda symbolen

- Genoemd door anderen, eigen netwerk niet bekend
- Werkzaam buiten de school
- Werkzaam binnen de school
- Contact bij incidenten
- 1 keer per jaar contact
- Enkele keren per jaar contact
- Enkele keren per maand
- Contactfrequentie niet bekend

Legenda contactsoort

Klik: Ik heb een persoonlijke klik met deze persoon
Vertrouwen: Ik vertrouw deze persoon
Expertise: Ik waardeer de inhoudelijke expertise van deze persoon met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school
Netwerk: Ik waardeer het uitgebreide netwerk dat deze persoon heeft met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school
Regels: Het hebben van contact met deze persoon ligt vast in de regels die er zijn met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school

Toelichting descriptieve netwerkkaart – School B

Netwerk

School B geeft aan veel contacten te hebben met externe partijen.

Goede samenwerking

- De **samenwerking** rondom agressie en geweld tegen personeel op deze school wordt door de betrokkenen als goed ervaren.
- **Transparantie, het nakomen van afspraken** en **meedenken** met elkaar worden gezien als sterke punten in de samenwerking.

Contact vooral getypeerd door regelgeving en expertise

- Er is **vertrouwen** vanuit de verantwoordelijke voor het beleid (Directeur Algemene Zaken) richting de betrokkenen. Het contact met de betrokkenen vindt vooral plaats vanuit de regelgeving.

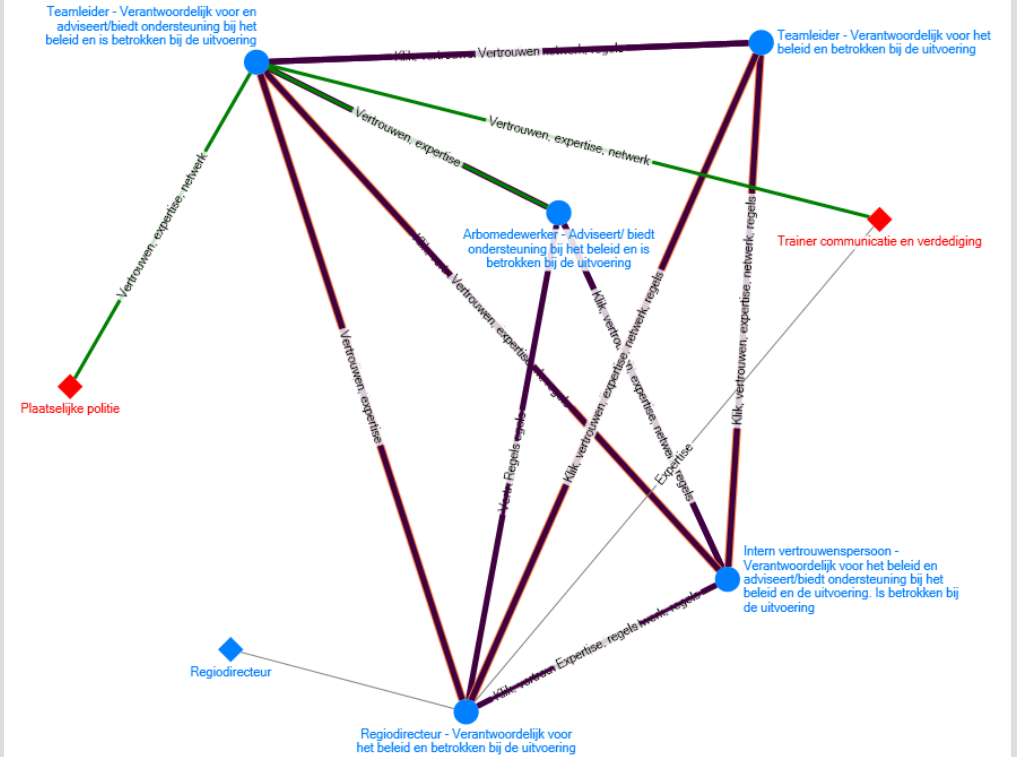
Contact vindt meerdere keren per jaar plaats

- Het contact van de verantwoordelijke voor het beleid (Directeur Algemene Zaken) met het GGD en Bureau Halt heeft vooral betrekking op de regels die er op school moeten gelden om agressie en geweld te voorkomen en hoe het personeel voorbereid moet worden om met geweld om te gaan.
- Met de bedrijfsarts wordt besproken hoe de slachtoffers van geweld geholpen moeten worden.
- Met de overige betrokkenen worden meldingen besproken in combinatie met de regels die moeten gelden, hoe personeel voorbereid kan worden en/of hoe slachtoffers geholpen moeten worden.
- De directeur Algemene Zaken en Bureau Halt kennen het expertisecentrum VPT van naam. Van de overige betrokkenen is dit niet bekend.

Descriptieve netwerkkaart – School C

motivaction research and strategy

Netwerk



Legenda symbolen

- Genoemd door anderen, eigen netwerk niet bekend
- Werkzaam buiten de school
- Werkzaam binnen de school
- Contact bij incidenten
- 1 keer per jaar contact
- Enkele keren per jaar contact
- Enkele keren per maand
- Contactfrequentie niet bekend

Legenda contactsoort

Klik: Ik heb een persoonlijke klik met deze persoon
Vertrouwen: Ik vertrouw deze persoon
Expertise: Ik waardeer de inhoudelijke expertise van deze persoon met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school
Netwerk: Ik waardeer het uitgebreide netwerk dat deze persoon heeft met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school
Regels: Het hebben van contact met deze persoon ligt vast in de regels met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school

Toelichting descriptieve netwerkkaart – School C

Netwerk

School C lijkt in vergelijking met school B een meer intern gericht netwerk te hebben op basis van deze gegevens.

Goede samenwerking

- De **samenwerking** rondom agressie en geweld tegen personeel op deze school wordt door de betrokkenen als redelijke tot goed ervaren.
- Het **gezamenlijk** optreden, **goed overleg**, **korte lijnen**, **duidelijke** en **transparante** onderlinge communicatie worden gezien als sterke punten van de samenwerking.

Over en weer is er waardering voor inhoudelijke expertise

- Het contact tussen de betrokkenen kenmerkt zich door de **onderlinge waardering** voor de inhoudelijke **expertise** met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school.
- De betrokkenen binnen de school hebben gemiddeld enkele keren per jaar contact. Met externe betrokkenen is vooral contact bij incidenten.
- Geen van de ondervraagde betrokkenen heeft van het expertisecentrum VPT gehoord.

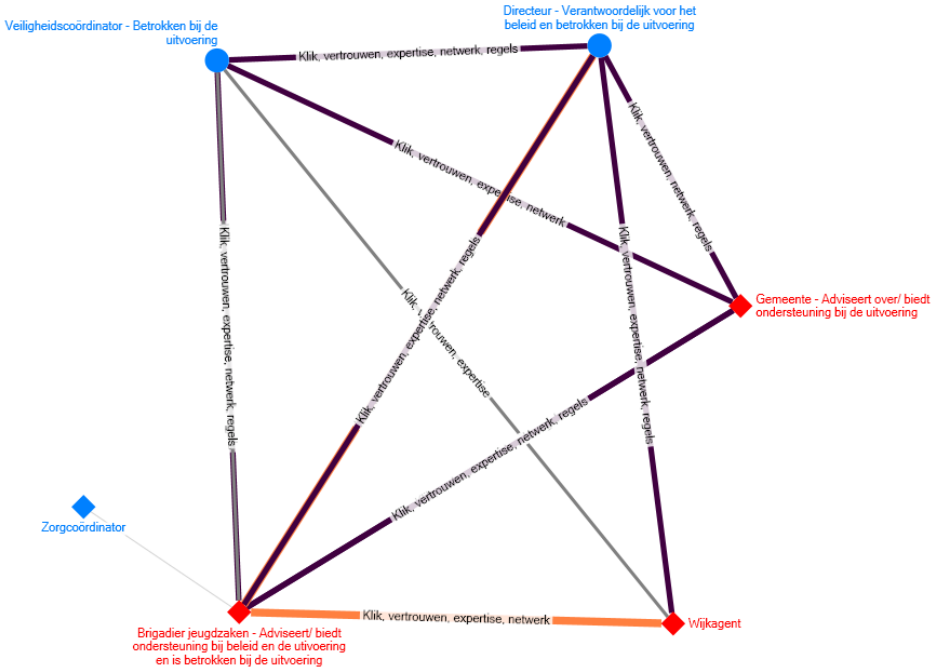
Gedeelde verantwoordelijkheid voor het beleid

- Bij de betrokkenen bestaat een **gedeelde verantwoordelijkheid** van beleid. Zowel de regiodirecteur, de teamleiders en de interne vertrouwenspersoon voelen zich hier verantwoordelijk voor.

Descriptieve netwerkkaart – School D

motivaction research and strategy

Netwerk



Legenda symbolen

- Genoemd door anderen, eigen netwerk niet bekend
- Werkzaam buiten de school
- Werkzaam binnen de school
- Contact bij incidenten
- 1 keer per jaar contact
- Enkele keren per jaar contact
- Enkele keren per maand
- Contactfrequentie niet bekend

Legenda contactsoort

Klik: Ik heb een persoonlijke klik met deze persoon
Vertrouwen: Ik vertrouw deze persoon
Expertise: Ik waardeer de inhoudelijke expertise van deze persoon met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school
Netwerk: Ik waardeer het uitgebreide netwerk dat deze persoon heeft met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school
Regels: Het hebben van contact met deze persoon ligt vast in de regels met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school

Toelichting descriptieve netwerkkaart – School D

Netwerk

Goede samenwerking

- De **samenwerking** rondom agressie en geweld tegen personeel op deze school wordt door de betrokkenen als goed tot zeer goed ervaren.
- Als sterke punten van de samenwerking zien de betrokkenen de **korte lijnen** onderling (en de directie) die snel contact bij incidenten mogelijk maken, **goede communicatie, openheid, samenwerkingsbereidheid en vertrouwen** in elkaars kwaliteiten.

Sterke onderlinge relaties

- De betrokkenen van school D hebben net als school A een goede band met elkaar. De medewerkers binnen de school voelen een **persoonlijke klik** met elkaar en met de extern betrokkenen. Ook de externen ervaren onderling een persoonlijke klik.
- Er bestaat een **onderling vertrouwen tussen en een waardering voor de expertise** van alle betrokkenen.
- De verantwoordelijke voor het beleid (de directeur) en de veiligheidscoördinator hebben hetzelfde netwerk van betrokkenen.

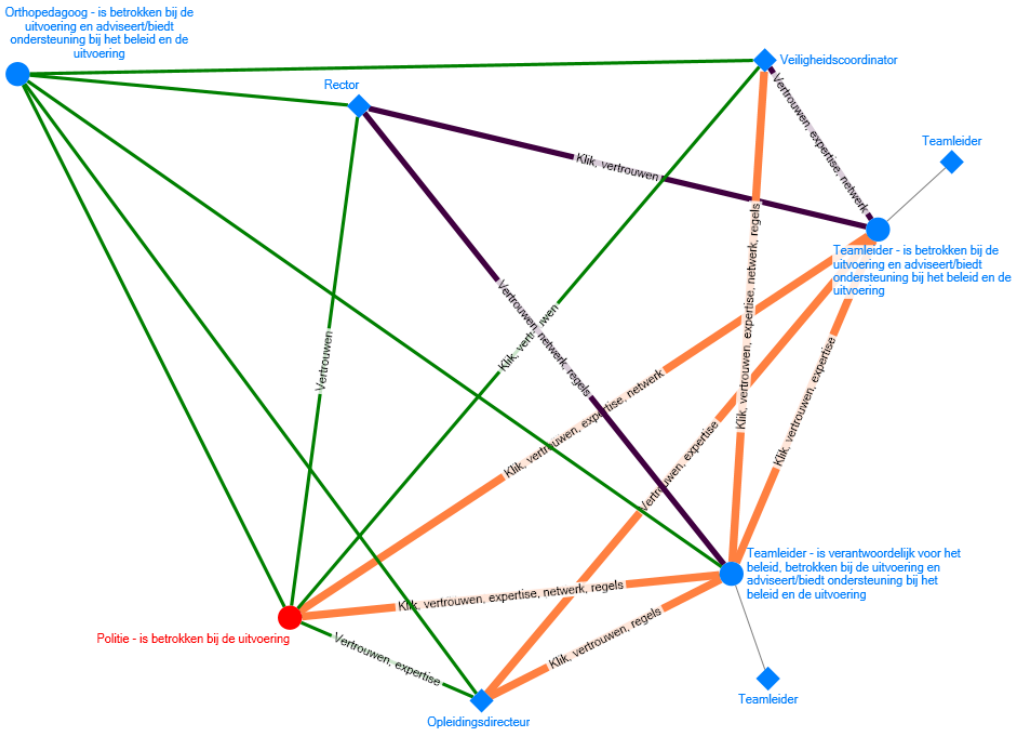
Contact vindt meerdere keren per jaar plaats

- De verantwoordelijke voor het beleid heeft meerdere keren per jaar contact met zijn netwerk. Ook de andere betrokkenen hebben meerdere keren per jaar contact. De brigadier jeugdzaken en de wijkagent spreken elkaar meerdere keren per maand als het gaat om agressie en geweld op de school.
- Geen van de ondervraagde betrokkenen heeft van het expertisecentrum VPT gehoord.

Descriptieve netwerkkaart – School E

motivaction research and strategy

Netwerk



Legenda symbolen

- Genoemd door anderen, eigen netwerk niet bekend
- Werkzaam buiten de school
- Werkzaam binnen de school
- Contact bij incidenten
- 1 keer per jaar contact
- Enkele keren per jaar contact
- Enkele keren per maand
- Contactfrequentie niet bekend

Legenda contactsoort

Klik: Ik heb een persoonlijke klik met deze persoon
Vertrouwen: Ik vertrouw deze persoon
Expertise: Ik waardeer de inhoudelijke expertise van deze persoon met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school
Netwerk: Ik waardeer het uitgebreide netwerk dat deze persoon heeft met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school
Regels: Het hebben van contact met deze persoon ligt vast in de regels met betrekking tot agressie en geweld tegen personeel op school

Toelichting descriptieve netwerkkaart – School E

Netwerk

School E heeft, op basis van deze gegevens, een meer intern georiënteerd netwerk.

Goede samenwerking

- De **samenwerking** rondom agressie en geweld tegen personeel op deze school wordt door de betrokkenen als redelijk tot zeer goed ervaren.
- Sterke punten van de samenwerking zijn **de korte lijnen, daadkracht en doen wat je zegt**. Een betere registratie en melding van incidenten en protocollen kunnen helpen de samenwerking nog meer te versterken.

Goede sfeer tussen betrokkenen

- De betrokkenen van school E hebben, net als school A en D, een goede band met elkaar. De medewerkers binnen de school voelen een **persoonlijke klik** met elkaar en met de extern betrokkenen. Ook de externen ervaren onderling een persoonlijke klik.
- Er is een **onderling vertrouwen** tussen alle betrokkenen.

Intensief contact van een deel van de betrokkenen

- Het contact met anderen als het gaat om de veiligheid op school verschilt. Er is intensief contact tussen de betrokken teamleiders, opleidingsdirecteur, veiligheidscoördinator en politie. De verantwoordelijke voor het beleid (teamleider) heeft als enige enkele keren per maand contact met al deze betrokkenen.
- De rector staat meer buiten het netwerk en heeft enkele keren per jaar contact met de betrokkenen of bij incidenten.
- De orthopedagoog heeft contact met de andere betrokkenen bij incidenten.
- De verantwoordelijke voor het beleid (teamleider) heeft contact met alle intern en extern betrokkenen. Hij kent tevens het expertisecentrum VPT van naam. De overige ondervraagde betrokkenen zijn niet bekend met het expertisecentrum VPT.

Algemene succesfactoren descriptieve netwerkkaarten

Netwerk

Goede sfeer en onderling vertrouwen

Uit de netwerkscan wordt duidelijk dat een goede sfeer én verhouding tussen de betrokkenen bepalend zijn voor een goede samenwerking op het gebied van agressie en geweld op scholen. We zien dat er bij alle scholen sprake is van een persoonlijke klik of respect voor de expertise. Daarnaast bestaat er bij alle scholen een wederzijds vertrouwen tussen de betrokkenen. Korte lijnen, een open communicatie en het nakomen van afspraken worden gezien als voorwaarden van de goede samenwerking.

Duidelijkheid in verantwoordelijkheid

Op vier van de vijf scholen is er een verantwoordelijke voor het algemene veiligheidsbeleid. Op één school delen vier betrokkenen deze verantwoordelijkheid.

Kennis programma VPT en Arbobeleid

Perceptie Overheid

In eerste instantie gaat er bij de respondenten geen lampje branden bij programma VPT. Ergens is de afkorting wel bekend maar op twee respondenten na weet niemand waar de afkorting voor staat. De kennis van de inhoud van het programma VPT is minimaal. Een enkeling weet te noemen dat het 'iets met veiligheid' te maken heeft maar weet niet te noemen wat het inhoudt. Ook met VPT(O)-maatregelen en de arbowetgeving is men niet tot nauwelijks bekend. Een deel van de scholen gebruiken het Arbobeleid als richtlijn om het veiligheidsplan verder mee in te richten.

Wanneer het wordt toegelicht is men het erover eens dat dit een maatschappelijk probleem is.

- *"Het is een probleem van ons allemaal. Eigenlijk zou de sociale dienstplicht weer moeten ingesteld worden. Dan krijgen jongeren wat beter sociaal besef."*
- *"Het wordt echt maatschappelijk probleem zo. De omgeving en ouders kunnen maar zeggen wat ze willen. Hetzelfde geldt voor agressie tegen medewerkers. Daar is de maatschappij in afgegleden."*

Wanneer dit uitgelegd wordt is iedereen positief over het programma VPT en het overheidsbeleid (VPTO-/VPT-maatregelen /Arbo). Wel geeft het merendeel aan dat onderwijs een aparte sector is die niet kan worden vergeleken met een willekeurige andere sector omdat er in het onderwijs weer hele andere dingen spelen en van belang zijn.

Communicatie overheid 1/2

Perceptie Overheid

De huidige rol van de overheid binnen de scholen zelf is vrij gering. De overheid wekt zelfs een beetje ergernis op bij de respondenten. Bij het dagelijks bestuur is de rol van de overheid meer duidelijk en ook meer voelbaar. Zij staan echter vaak machteloos omdat zij het gevoel hebben weinig invloed uit te kunnen oefenen op de scholen. Scholen pakken het op hun eigen manier aan, zijn niet altijd even open en beslissen zelf wat prioriteit heeft en wat niet.

Scholen zelf hebben vaak moeite met de in hun ogen vaak dwingende manier van communiceren vanuit de overheid. Zij missen het gevoel van 'samen aan beter onderwijs bouwen' en hebben dikwijls het idee dat er zaken worden opgelegd. Hierbij speelt ook mee dat veel scholen het idee hebben dat de overheid vaak niet weet waar ze het over heeft. Er zou meer moeten worden gepraat met mensen uit het werkveld die uiteindelijk de uitvoerende taak krijgen . Dat gebeurt meestal onvoldoende.

- *"Het is heel arrogant om een oordeel te hebben over situaties waar je een bepaalde conceptuele visie over hebt, maar waar je niet zelf in hebt gestaan. Dan doe je mensen tekort en krijg je scholen minder snel met je mee."*
- *"Je krijgt een tik vóór je aan de koektrommel hebt gezeten."*

Een deel van de respondenten is van mening dat er meer faciliterend moet worden opgetreden vanuit de overheid in plaats van regels te geven. Een ander deel is van mening dat er juist meer monitorend moet worden opgetreden.

- *"We moeten al zo veel."*
- *"De overheid heeft een vaak dwingende manier van communiceren en dat werkt averechts."*
- *"Het melden mag wel meer in de gaten worden gehouden. Zet er maar sancties op, dan gebeurt er tenminste wat."*

Communicatie overheid 2/2

Perceptie Overheid

Men is het erover eens dat er veel middelen beschikbaar zijn vanuit de overheid maar dat deze middelen nog te vaak slecht vindbaar zijn.

- *"Bij bijvoorbeeld arbo-VO kan je alles vinden wat je nodig hebt, op het gebied van sociale veiligheid heb ik dat veel minder."*

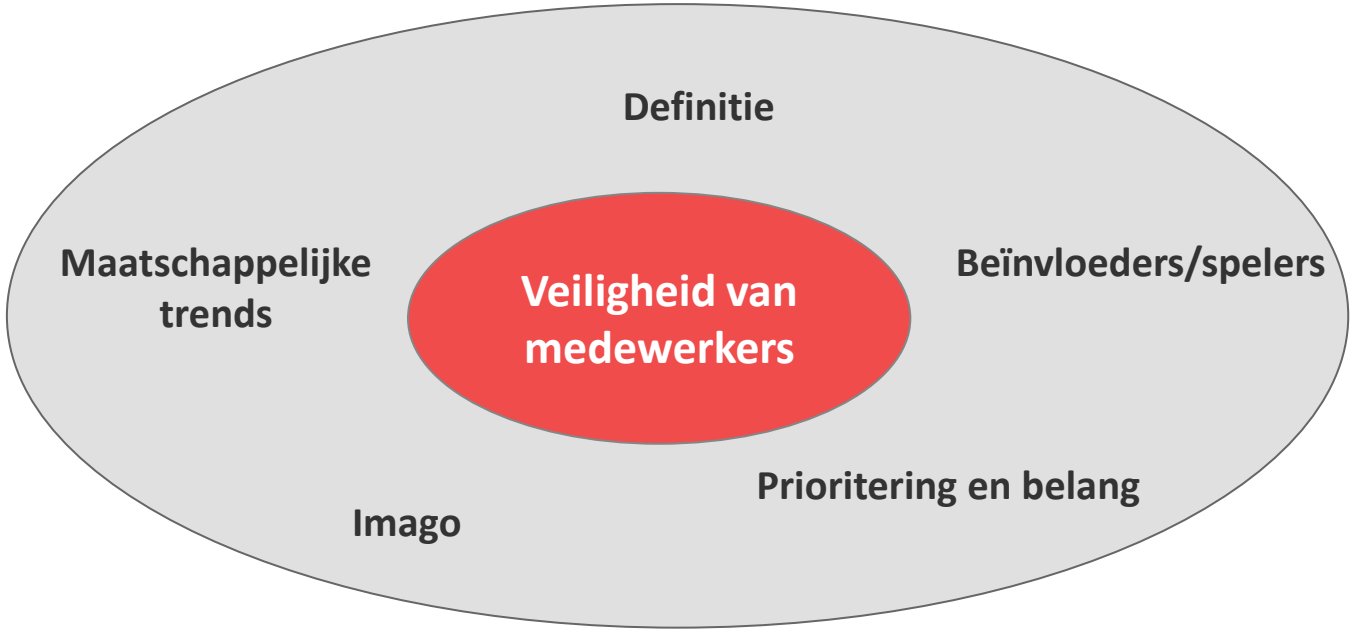
Daarnaast is men het erover eens dat het de school geen extra geld mag kosten.

- *"Als het hoog op de agenda staat bij de overheid, moet je dat ook merken als school. We faciliteren dat en dat maar vervolgens is het over. Ik denk dan wel eens, als je wil dat het goed gebeurt moet je er ook meer geld voor geven."*

Associaties bij sociale veiligheid van medewerkers 1/8

Context

In de interviews van onderzoeksfase 1 is begonnen met de vraag wat de associaties van respondenten zijn bij het onderwerp (sociale)veiligheid van medewerkers op scholen. Opvallend genoeg hebben respondenten niet veel associaties. De associaties die ze hebben gaan al snel richting de veiligheid van leerlingen. Onderstaande figuur is het speelveld van associaties die men heeft. Op de volgende pagina's worden deze categorieën toegelicht.



Associaties bij sociale veiligheid van medewerkers 2/8

Context

Definitie sociale veiligheid

Wanneer over sociale veiligheid wordt gesproken, denken respondenten al snel aan de veiligheid van de leerling. Veiligheid van medewerkers lijkt enigszins in de taboesfeer te liggen. Respondenten weiden niet uitgebreid uit over het onderwerp en doen voorkomen dat de veiligheid van medewerkers op hun school goed op orde is. Bij doorvragen blijkt dit niet altijd het geval te zijn.

- *"Docenten laten niet snel blijken als ze zich geïntimideerd voelen door bijvoorbeeld een leerling. Ze willen de boel goed op orde hebben. Mede daarom is het niet echt een thema bij ons op school."*

Bij doorvragen worden verschillende vormen genoemd waarbij pesten, bedreiging en geweld het meest top of mind zijn. In tweede instantie wordt pas gedacht aan digipesten, seksuele intimidatie en discriminatie.

Helemaal als het gaat om agressie en geweld zijn de respondenten van mening dat dit een belangrijk maatschappelijk probleem is dat breed moet worden aangepakt.

- *"Het draait hier toch allemaal om de leerling. Je denkt gewoon minder snel aan de medewerker, erg eigenlijk."*

Het gevoel van veiligheid van een medewerker lijkt samen te hangen met:

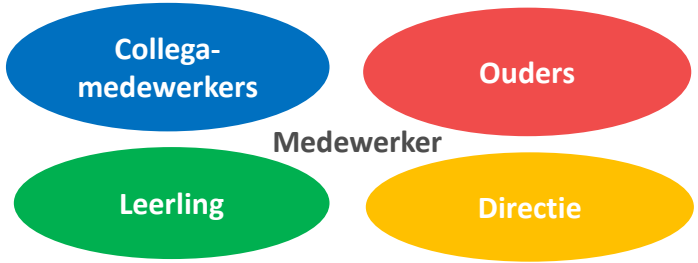
- De context waarin een incident plaatsvindt (Het moment, locatie, aan- en afwezigheid van omstanders)
- Weten wat je moet doen en goed zijn toegerust (Is de medewerker getraind? Voelt hij of zij zich ondersteund?)
- Je signalen kwijt kunnen (In hoeverre is er sprake van een open cultuur op school waarin veiligheidsissues bespreekbaar zijn? Is er gemakkelijk toegang tot de vertrouwenspersoon?)
- Vertrouwen op leiderschap (In hoeverre geeft de schoolleiding opvolging aan een klacht of melding?)

Associaties bij sociale veiligheid van medewerkers 3/8

Context

Beïnvloeders/spelers

De medewerker heeft met onderstaande spelers te maken als het om zijn of haar (gevoel van) veiligheid gaat.



De medewerker zelf

Dé medewerker bestaat in de ogen van de respondenten niet. De mate waarin een medewerker zich veilig voelt en reageert op onwenselijke situaties die met agressie en geweld (met name pestgedrag en intimidatie) te maken hebben, heeft onder andere te maken met zijn/haar karakter, zijn/haar ervaring en hoe lang hij/zij al op de school werkzaam is.

– *"De ene medewerker is de andere niet. We hebben er een aantal die heel goed zijn opgewassen tegen onze machomannetjes maar er zijn er ook een paar die zich heel snel uit het veld laten slaan."*

Uit de interviews komt naar voren dat OOP (Onderwijs Ondersteunend Personeel) minstens zo vaak met agressie en geweld te maken heeft als OP (Onderwijsgevend Personeel). Bij OOP leidt dit vaker tot problemen omdat zij vaak niet over de verbale vaardigheden beschikken om zich hiertegen te weren.

– *"Die zijn communicatief en intellectueel net even wat minder."*

Associaties bij sociale veiligheid van medewerkers 4/8

Context

Ouders

Agressie en geweld tegen medewerkers vanuit ouders is een toenemend probleem. Ouders komen steeds vaker de school of klas binnen en bedreigen de medewerkers binnen de school.

De leerling

Hierbij wordt met name gerefereerd aan agressie en geweld van leerlingen. De mate van agressie en geweld lijkt mede afhankelijk van het schoolniveau en de regelgeving op een school. Naarmate het schoolniveau hoger is en de regelgeving beter wordt gehandhaafd, is er minder sprake van agressie en geweld.

Directie

De directie dicht een belangrijke rol toe aan zichzelf als het gaat om sociale veiligheid. Een medewerker lijkt zich veiliger te voelen wanneer hij/zij zich vrij voelt om een incident aan de orde te stellen bij de directie. Voor medewerkers is het van belang betrokken te worden bij beslissingen rondom beleid. Dit vergroot het gevoel van saamhorigheid en daarbij het veiligheidsgevoel.

Associaties bij sociale veiligheid van medewerkers 5/8

Context

Prioritering en belang sociale veiligheid verschilt per school

Het onderwerp sociale veiligheid van medewerkers wordt door scholen zeer verschillend opgepakt en aangepakt. De mate waarin het onderwerp speelt heeft te maken met hoe hoog het onderwerp op de agenda staat.

Ook verschilt het per school, wie er 'verantwoordelijk' is voor het onderwerp. In sommige gevallen betreft dit meerdere personen waardoor het beeld enigszins versnipperd is. Dit zorgt dikwijls voor verwaring.

- *"Ik vind het belangrijk, als er iets speelt op dit vlak laat ik alles uit mijn handen vallen. Tijd heb ik dan altijd, want dit moet gebeuren."*
- *"Het is heel lang niet duidelijk geweest bij wie het onderwerp nou precies lag. Nu hebben we gelukkig een vast aanspreekpunt."*

De veiligheid van medewerkers lijkt minder hoog op de agenda te staan dan de veiligheid van leerlingen.

- *"Scholen denken dat lossen we zelf wel op."*
- *"Er is ook nog nooit een docent bij mij gekomen met het verzoek om meer te willen weten op dit punt."*
- *"Ik denk dat er veel directies zijn die niet zien wat er allemaal te maken heeft met veiligheid van medewerkers."*

Associaties bij sociale veiligheid van medewerkers 6/8

Context

Ondanks dat de sociale veiligheid van medewerkers minder hoog op de agenda staat, is het niet zo dat men het belang er niet van inziet. In eerste instantie is de school van mening dat ze ook voor hun medewerkers een veilige omgeving moeten creëren. Wanneer we doorvragen over het onderwerp komt naar voren dat op elke school wel eens iets is gebeurd dat onder de categorie van onveilige situaties van medewerkers valt:

- *"Docenten hebben meer en meer angst. Angst voor bijvoorbeeld de openheid, bijvoorbeeld het lesgeven in leerpleinen. Docenten zoeken de beslotenheid. Dat zit een beetje in de genen."*
- *"Een klas is voor docenten al snel een onveilige omgeving. Docenten hebben de neiging om defensief les te geven."*
- *"Het is ook van belang omdat mensen die zich onveilig voelen en niet goed functioneren zich sneller ziek melden."*

Associaties bij sociale veiligheid van medewerkers 7/8

Context

Imago

In tegenstelling tot de veiligheid van medewerkers wordt over die van leerlingen actief naar buiten toe gecommuniceerd. Voor het imago van de school is het van groot belang actief te communiceren dat het een zeer veilige school betreft. Scholen houden concrete incidenten dan ook graag ‘onder de pet’

- *“Scholen en directeuren voelen zich erg kwetsbaar als het gaat om wat ouders zeggen over de school.”*
- *“Ze hebben de neiging om bepaalde problemen maar niet in de etalage te zetten. Ze proberen het liever ad hoc op te lossen in plaats van maatregelen nemen om verder te komen.”*
- *“Scholen zitten onder een glazen koepel. Het is inmiddels een steeds meer open organisatie maar er is jarenlang de neiging geweest om zo veel mogelijk in beslotenheid te organiseren en op te lossen.”*
- *“Scholen willen hun vuile was niet buiten hangen.”*

Associaties bij sociale veiligheid van medewerkers 8/8

Context

Maatschappelijke trends beïnvloeden de sociale veiligheid

Respondenten uit verschillende 'lagen' van de school geven aan dat er sprake is van meerdere maatschappelijke trends die van invloed zijn op de sociale veiligheid van medewerkers:

- Een toename in agressief gedrag van leerlingen. Dit kan te maken te hebben met een toenemende geweldsfascinatie en een afname van het taboe op geweld. Dit komt overeen met resultaten uit de trendmeting van Motivaction (2013). Motivaction onderzoekt sinds 1998 de ontwikkeling van het mentaliteitsklimaat in Nederland.
- Ouders worden steeds mondiger. Zo komen zij dikwijls ongevraagd de school binnen om verhaal te halen bij een medewerker. Dit wordt door de medewerker doorgaans als erg onplezierig, intimiderend en bedreigend ervaren.
  - *"Ouders worden geallarmeerd via WhatsApp, raken in de stress en komen naar school. Dit zou vijf jaar geleden veel minder snel gebeuren."*
- De primaire rol van de school wordt in de ogen van ouders steeds breder. Ouders hebben in toenemende mate het idee dat de verantwoordelijkheid voor het kind bij de school ligt in plaats van bij de ouder. Terwijl scholen zich eerder willen richten op de onderwijskwaliteit en het klimaat op school. Zij voelen zich in mindere mate opvoeder van de leerlingen.
  - *"Een doorsnee- docent komt om les te geven. Dat we daar wat dingen bij moeten doen, prima maar het moet niet gekker worden."*

Context

Scholen geven eigen invulling aan beleid

Het woord ‘beleid’ roept bij de respondenten niet altijd positieve reacties op. Het wordt gezien als een containerbegrip. Alle scholen hebben wel een vorm van algemeen veiligheidsbeleid. Ook omdat hier vanuit het dagelijks bestuur op gestuurd wordt.

In het algemene veiligheidsplan, dat onderdeel is van het beleid, is een enkele keer een specifiek deel met betrekking tot agressie en geweldsbeleid ten aanzien van medewerkers opgenomen. De meeste scholen hebben ondersteuning gekregen van derden bij het opstellen van dit plan.

- *“Protocollen die zijn opgemaakt vanuit de gemeente Rotterdam en die hebben we iets omgezet naar onze school.”*
- *“Mensen uit verschillende invalshoeken hebben ons geadviseerd van kijk, een veiligheidsplan moet minstens deze onderwerpen hebben. VPTO hebben we ook daarin opgenomen en daar voldoen we ook aan.”*

Het huidige beleid 2/8

Context

Scholen zijn verplicht om beleid te voeren, in de manier waarop ze dat doen hebben scholen vrijheid. Scholen maken hun eigen beleid en beslissen zelf over hun eigen beleid en zetten zo hun eigen signatuur neer. De manier waarop het wordt ingevuld verschilt sterk per school.

- *"Dat is hoe wij het met z'n allen doen, dat is onze cultuur."*
- *"Iedere school is anders, we hebben een enorm gevarieerd pallet aan scholen onder ons. Ik denk dat je dat in het algemeen kan zeggen van het onderwijs."*
- *"Soms moet je het klein houden en niet beleidsmatig. Houd het klein maar maak het breed als het nodig is."*
- *"Er is wel een overkoepelend bestuur, maar dat heeft geen invloed op ons agressie- geweldsbeleid richting het personeel.*
- *"Wij vinden het heel belangrijk, het houdt niet op bij beleid, dit moet ook goed geëvalueerd worden en op basis daarvan verbeterd."*

Het huidige beleid 3/8

Context

Samen met programma VPT zijn vier aspecten van agressie en geweldsbeleid gedefinieerd die zijn voorgelegd in de gesprekken. Deze aspecten hebben te maken met de preventie, de reactie en de nazorg.

1. Voorkomen en beperken van incidenten
2. Voorbereiden van medewerkers
3. Reactie naar slachtoffers
4. De nazorg van slachtoffers

In welke mate en op welke manier er sprake is van een agressie- en geweldsbeleid op deze aspecten wordt op de volgende pagina's toegelicht.

Context

1. Voorkomen en beperken van incidenten (preventie)

De scholen hebben het idee genoeg te doen aan het voorkomen en het beperken van incidenten. Voorbeelden die scholen geven zijn:

- De politie is vaak op school aanwezig waardoor minder incidenten voorkomen
- De duidelijke regelgeving op de scholen zorgt ervoor dat er minder incidenten voorkomen
- Jonge docenten worden in de gaten gehouden en ondersteund, bijvoorbeeld in de vorm van intervisiebijeenkomsten en mentoren
- De inzet van zogenaamde 'sfeerkeepers ' die surveilleren tijdens de pauzes en voor en na schooltijd
- Het leren van andere scholen
- Personen aanstellen die de functie hebben om goed op te letten wie er de school in en uit gaat (signaleringsfuntie voorpost). Zij signaleren in een vroeg stadium gevaarlijke situaties.

Het wordt desondanks wel als belangrijk ervaren om medewerkers en leerlingen meer bewust te maken van het onderwerp. Veel scholen geven aan dat dit tot nu toe onvoldoende wordt gedaan.

- *"Dat is stap 1: bewustwording, jongens we zitten er allemaal mee."*
- *"Er valt voor ons nog wat te leren in de fase van voorkomen dat het escaleert. Dat zit hem vooral in communicatie. De angel uit een gesprek halen, dat doen we niet altijd goed genoeg."*

Context

2. Voorbereiden van medewerkers

Scholen geven aan dat er op dit vlak veel protocollen zijn. Deze zijn meestal opgenomen in het veiligheidsplan. Dit plan wordt echter vaak ervaren als een 'papieren tijger': er zijn regels maar medewerkers zijn zich er niet bewust van.

- *"Het oefenen van protocollen is als een brandoefening. Je doet het omdat het moet en mensen het prettig vinden om eens gedaan te hebben."*

Een groot deel van de medewerkers heeft geen idee wat ze precies moeten doen in een bepaalde situatie die met agressie en geweld te maken heeft. Een enkele school heeft een duidelijke procedure klaarliggen 'wat te doen bij welk incident' en dat werkt erg goed.

Bij het voorbereiden van medewerkers wordt vooral gerefereerd aan cursussen en trainingen.

- *"De training 'Machomannetjes' heeft ons ook geholpen met bepaalde leerlingen om te gaan."*
- *"Ik geef een workshop omgaan met agressie en geweld voor het volledige personeel. Het programma daarvan is opgesteld met participatie van Vervangingsfonds van de overheid."*

Toch blijken trainingen in de praktijk ook wel eens moeilijk.

- *"Je traint mensen voor wat niet je corebusiness is."*

3. Reactie richting daders

Een meerderheid van de respondenten geeft aan dat er gereageerd wordt richting de daders. Bij ernstigere incidenten is het vaak de politie die het verder oppakt. Hier gaat het met name over leerlingen die agressief of gewelddadig gedrag laten zien. In dit geval wordt ook vaak een gesprek met de ouders van de dader georganiseerd.

4. De nazorg voor slachtoffers

Ook dit wordt gezien als een belangrijke fase die niet vergeten mag worden. Veel scholen geven het belang aan van de nazorg .

- *"De cirkel is pas weer gesloten als er een herstelgesprek is geweest. Dat gesprek is bij ons belangrijker dan de strafmaat."*
- *"Politie heeft ons geholpen met een nazorgteam. Ouders, leerlingen, maar ook docenten konden daarvan gebruikmaken."*

Toch blijkt dit in de praktijk niet altijd even goed te gaan. Er zou in de ogen van scholen vaker op een later moment nog eens moeten worden teruggekomen op het voorval. Nu gaan de betrokkenen snel weer over op de dagelijkse gang van zaken.

Context

Melden van incidenten gebeurt onvoldoende

- Alle scholen zijn het erover eens dat er te weinig wordt gemeld:
  - *"We doen het veel te weinig, terwijl het zo belangrijk is."*
  - *"We moeten het blijven noemen. Melden, melden, melden. Er is de neiging om te zeggen als het nou nog eens gebeurt dan ga ik wel eens een melding maken."*
  - *"Als we veel gaan registreren zegt dat iets over het team of de school."*
  - *"Dan staat het zo vast"*

Het belang van melden wordt door alle gedelegeerde verantwoordelijken als relevant gezien. Er moeten echter verschillende drempels weggenomen worden, wil dit ook echt gebeuren. Drempels hebben te maken met:

- Een taboe op het onderwerp
- De arbeidsintensitiviteit
- Het nut van het melden wordt niet of nauwelijks gezien:
  - *"Ik vind het nutteloos als er niets met de registratie gebeurt."*
  - *"We moeten niet gaan registreren om het registeren."*
- Registratie is uiteindelijk niet verplicht gesteld van hogerhand en dat maakt het moeilijker om het alsnog te implementeren.

Het huidige beleid 8/8

Context

Men is het erover eens dat de angst om te registreren zal moeten worden weggenomen om het onderwerp bespreekbaar te maken. Een deel geeft aan dat het melden verplicht gesteld zou moeten worden waardoor het makkelijker en vaker gebeurt.

Een enkele school geeft aan niet met een officieel 'meldsysteem' maar het leerlingenvolgsysteem te gebruiken om incidenten te registreren. Dit geldt uiteraard alleen voor meldingen waar een leerling bij is betrokken.

- *"We melden niet rechtstreeks incidenten maar we hebben afgesproken dat in de onderwijsgemeenschap incidenten geregistreerd worden via het leerlingvolgsysteem Magister."*

Triggers implementatie van beleid 1/4

Context

Zoals eerder in het rapport is aangegeven is de daadwerkelijke implementatie van beleid vaak nog gering. In de gesprekken uit zowel **fase 1** als **fase 3** komen de volgende triggers en succesfactoren naar voren die helpen bij de implementatie van beleid.

Toegankelijke en open sfeer op de school

Dit blijkt een belangrijke voorwaarde om het onderwerp bespreekbaar te maken en vervolgens hoger op de agenda te zetten. Het heeft te maken met de volgende aspecten:

- De medewerker het gevoel geven dat hij/zij wordt gehoord en begrepen (sociale steun)
  - *"We doen moeilijke gesprekken altijd met z'n tweeën, dan sta je er niet alleen voor."*
  - *"Zie het maar als een blok dat voor de docent gaat staan. Als er iets gebeurt ga er samen op af."*
  - *"Sociale steun is de belangrijkste buffer tegen stress, hoe voel je je gesteund door je team, je leidinggevende."*
- Een transparante sfeer creëren: dat medewerkers eerder melding maken van wat er gebeurt op de werkvloer. Wanneer iedereen dit gewend is te doen, zal het aantal meldingen toenemen.
  - *"Elkaar aanspreken, ook als het even niet goed gaat."*
  - *"Van alles meteen melding maken door het gewoon te doen, elke medewerker bij ons op school weet waar hij of zij moet zijn."*
  - *"Wij bagatelliseren niets en stoppen niets in de doofpot, elke melding nemen we serieus."*
  - *"De oudergesprekken worden bij ons in de kantine gevoerd, met z'n allen en aan tafeltjes.".*

Triggers implementie van beleid 2/4

Context

Leiderschap en een goede band met de medewerkers

- Het personeel mee laten denken en actief betrekken: directie moet niet alleen openstaan voor suggesties van medewerkers maar moet de medewerker ook actief betrekken bij het maken van beleid. Hoe groter het gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid→ hoe hoger de betrokkenheid→ hoe vaker incidenten gemeld worden
- De mate waarin een directie actief is. Een actieve directie heeft ook vaak een eigen veiligheidscoördinator. Hij of zij kan het beleid eerder laten landen.
    - Wanneer een directie de toegevoegde waarde ziet van een agressie- en geweldsbeleid zal het onderwerp eerder hoog op de agenda worden gezet.
        - *“Het is toch vooral een intrinsieke motivatie om er iets mee te willen doen.”*

Een concreet incident

Helaas zien we dat er vaak eerst een incident moet plaatsvinden voordat veiligheid weer hoger op de agenda komt te staan. Dit geldt ook voor de veiligheid van medewerkers. Hierbij geldt: hoe ingrijpender een incident op school, hoe gedetailleerder het plan van aanpak om agressie en geweld tegen te gaan op school.

– *“Het beleid wordt dikwijls ingericht vanuit het incident.”*

Scholen met **duidelijke gedragsregels** die maatschappijbreed gedragen worden hebben het makkelijker om beleid rondom veiligheid onder de leerlingen en medewerkers te laten landen en prioriteit te geven.

– *“Wij hanteren hier het Zerotolerance-beleid. Geen twijfel over mogelijk. Dit kan wel en dit kan niet. Leerlingen weten dat.”*

Triggers implementie van beleid 3/4

Context

Een duidelijk aanspreekpunt/verantwoordelijke

Het onderwerp sociale veiligheid en specifiek de sociale veiligheid van medewerkers rondom agressie en geweld is versnipperd vastgelegd in een school. Een duidelijk aanspreekpunt en een duidelijke verantwoordelijke zorgen ervoor dat iemand zich ook daadwerkelijk hard maakt voor beleid.

- *"Niemand voelt zich verantwoordelijk, en iemand moet zijn schouders eronder zetten."*
- *"Ik heb het erg naar mij toegetrokken. Nu kan ik me er hard voor maken en is het niet meer onduidelijk waar het nu ligt."*
- *"Een school gaf aan met arbo - aanspreekpunten te werken. Zij lichten eens in de zoveel tijd het dagelijks bestuur in over de gang van zaken met betrekking tot de veiligheid van medewerkers. Zo blijven de lijntjes kort en worden er mensen verantwoordelijk gesteld."*

Externe contacten met de eerder genoemde externe spelers, zoals politie, GGD, gemeente, Halt, andere scholen zijn van groot belang. Op deze manier wordt niet alleen kennis gedeeld maar ook advies verkregen. Veel scholen zien het nut in van het leren van externe partijen. Een aantal scholen zegt baat te hebben bij de contacten uit het veiligheidsoverleg middels directieberaad. Dit is vaak voortgekomen uit het veiligheidsconvenant.

- *"Eens in de zoveel tijd zitten we met de scholen bij elkaar en daar is langzaam de schroom rondom het onderwerp weggehaald. Het netwerk heeft z'n dienst bewezen."*
- *"Het overleg is vier keer per jaar. Daar worden dingen gesignaleerd en daar krijgen we ook preventieve lessen over bepaalde onderwerpen."*
- *"Wij hebben het VIOS - veiligheid in en om de school, gemeente, GGD, GGZ politie zitten daarin."*

Triggers implementie van beleid 4/4

Context

Ook de **contacten met andere scholen** blijken van toegevoegde waarde. Een paar respondenten geven aan open te staan voor advies en het willen leren van andere scholen zorgt voor inzichten.

- *"Andere scholen kunnen ook als aanjager fungeren."*
- *"Die rectrix van de school heeft er aandacht voor gevraagd en scholen zijn bij elkaar geroepen. Ze heeft het over school en leefregels. Daar is veiligheidsplan uit voortgekomen. De gemeente heeft uiteindelijk geholpen zodat het plan voldoet aan o.a. veilige publieke taak."*
- *"We weten via het netwerk wel wat er op collega scholen gebeurt. Zo hou je elkaar ook een beetje in de gaten."*

Ook **de expertise vanuit organisaties** die bijvoorbeeld trainingen of preventieve programma's aanbieden werken goed.

- *"We hebben zogenaamde sfeerkeerpers in dienst. Dat zijn personen die ons helpen surveilleren tijdens de pauzes en voor en na schooltijden. Zo haal je een last weg bij de docenten, die hebben helemaal geen zin om te surveilleren en daarnaast kunnen ze het niet goed. Nu zijn de regels duidelijk en worden bovendien incidenten beter geregistreerd. Het zorgt voor duidelijkheid en een norm."*

Drempels bij implementatie van beleid 1/2

Context

Om effectief beleid te kunnen inzetten moet men ook bekend zijn met de drempels. Zaken die niet meewerken aan het effectief implementeren van een agressie- en geweldsbeleid zijn:

Taboe

Bij veel medewerkers heerst een taboe op het onderwerp. Dit heeft zowel te maken met eventuele persoonlijke imagoschade (‘ik heb mijn klas niet op orde) als met imagoschade voor de school (het is een onveilige school) . Dit lijkt vaker het geval bij kleine scholen dan bij grote scholen waar meer gebeurt en er meer is vastgelegd. Daarnaast speelt angst een rol bij medewerkers. Dit is veelal angst voor repercussies.

Veiligheid van medewerkers heeft een lage prioriteit

Zoals eerder genoemd heerst er een taboe om melding te maken van agressie en geweldsdelicten. Hierdoor lijkt het alsof het onderwerp geen prioriteit heeft. Dit heeft ook te maken met het onvoldoende kenbaar maken van de urgentie van het melden binnen de organisatie.

De kloof tussen medewerker en directie is te groot waardoor de medewerkers enerzijds niet snel melding zullen maken van incidenten -simpelweg omdat zij niet durven of omdat zij daar geen noodzaak van inzien- en anderzijds niet het gevoel hebben dat er samen wordt gewerkt aan een beleid.

Drempels bij implementatie van beleid 2/2

Context

Angst voor achteruitgang imago van de school en daardoor afname van het aantal leerlingen

De school wil ook naar buiten doen voordoen dat er niets aan de hand is, dat er niet veel incidenten gebeuren en dat het een veilige school is voor leerling en medewerker.

- *"Scholen hangen niet graag de vuile was buiten."*

Budget

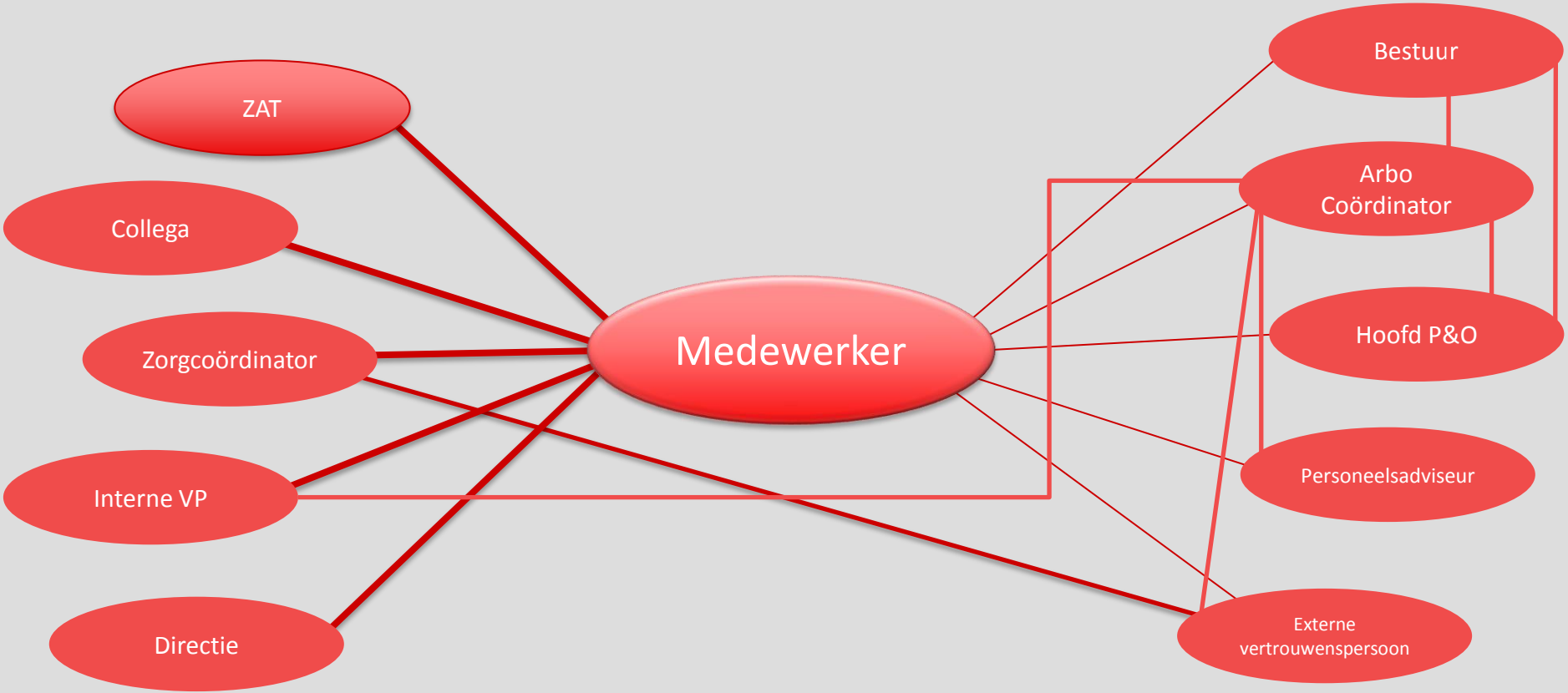
Tijd en indirect budget blijken wel degelijk een drempel voor beleid. De meeste directeuren hebben gezegd dat het geld liever aan iets anders uitgegeven wordt.

- *"Als we meer geld tot onze beschikking hadden, betekent het ook dat je meer docenten uren kunt geven om meer met veiligheid te kunnen doen."*
- *"Het heeft veel met tijd te maken. Het bekende liedje. Te weinig tijd en daardoor niemand die zijn/haar schouders eronder wil zetten."*

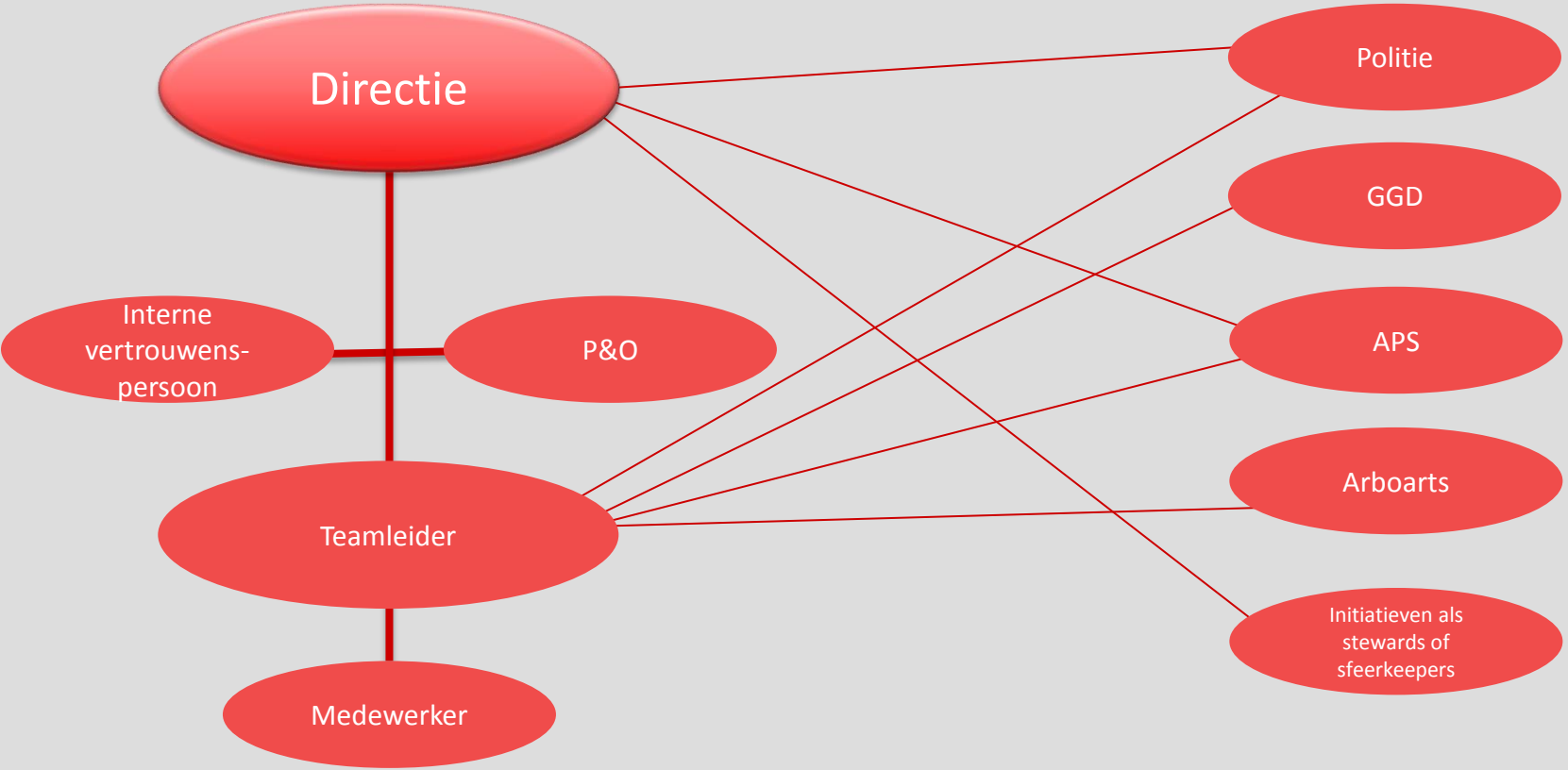
Bijlage

Op de volgende pagina's zijn de door de respondenten aangegeven netwerken weergegeven van de scholen die hebben deelgenomen aan onderzoeksfase 1 maar niet zijn meegenomen aan onderzoeksfase 2. De lijnen geven een eventuele relatie weer en de dikte van de lijn staat voor de mate van contact. In de netwerkkaart van school 3 zijn geen lijnen opgenomen omdat de geïnterviewde het lastig vond om deze aan te geven.

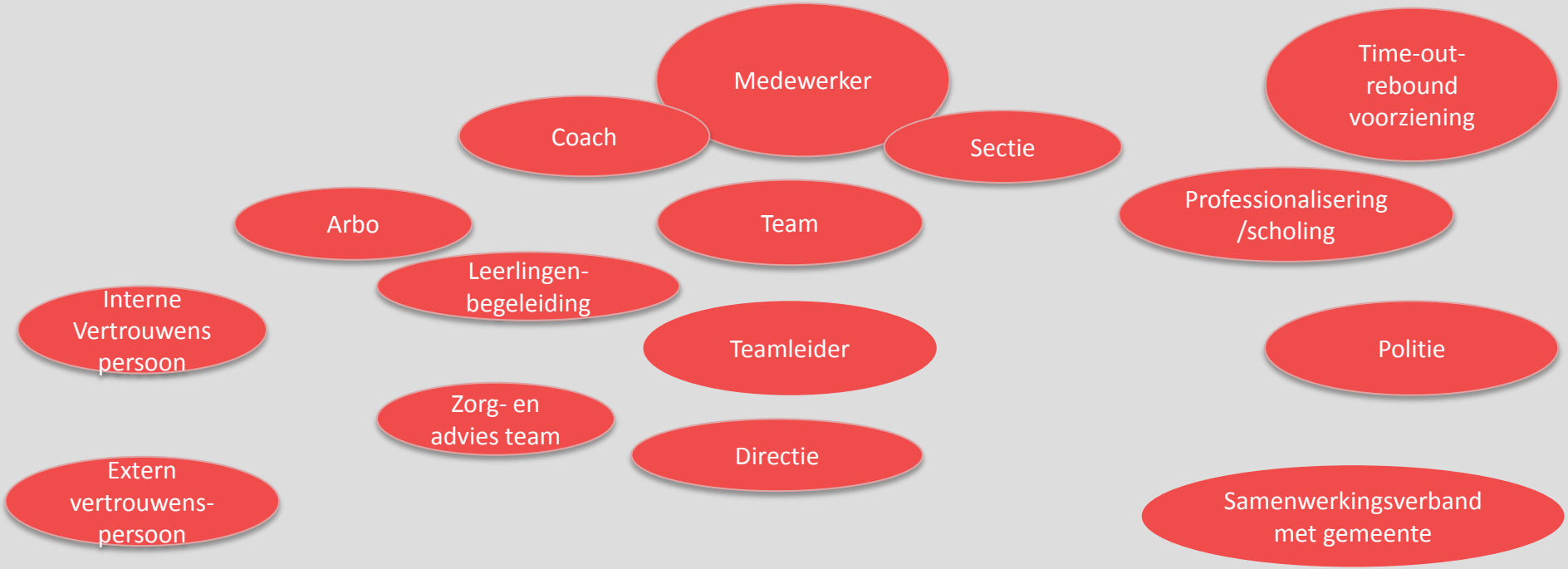
Netwerk school 1

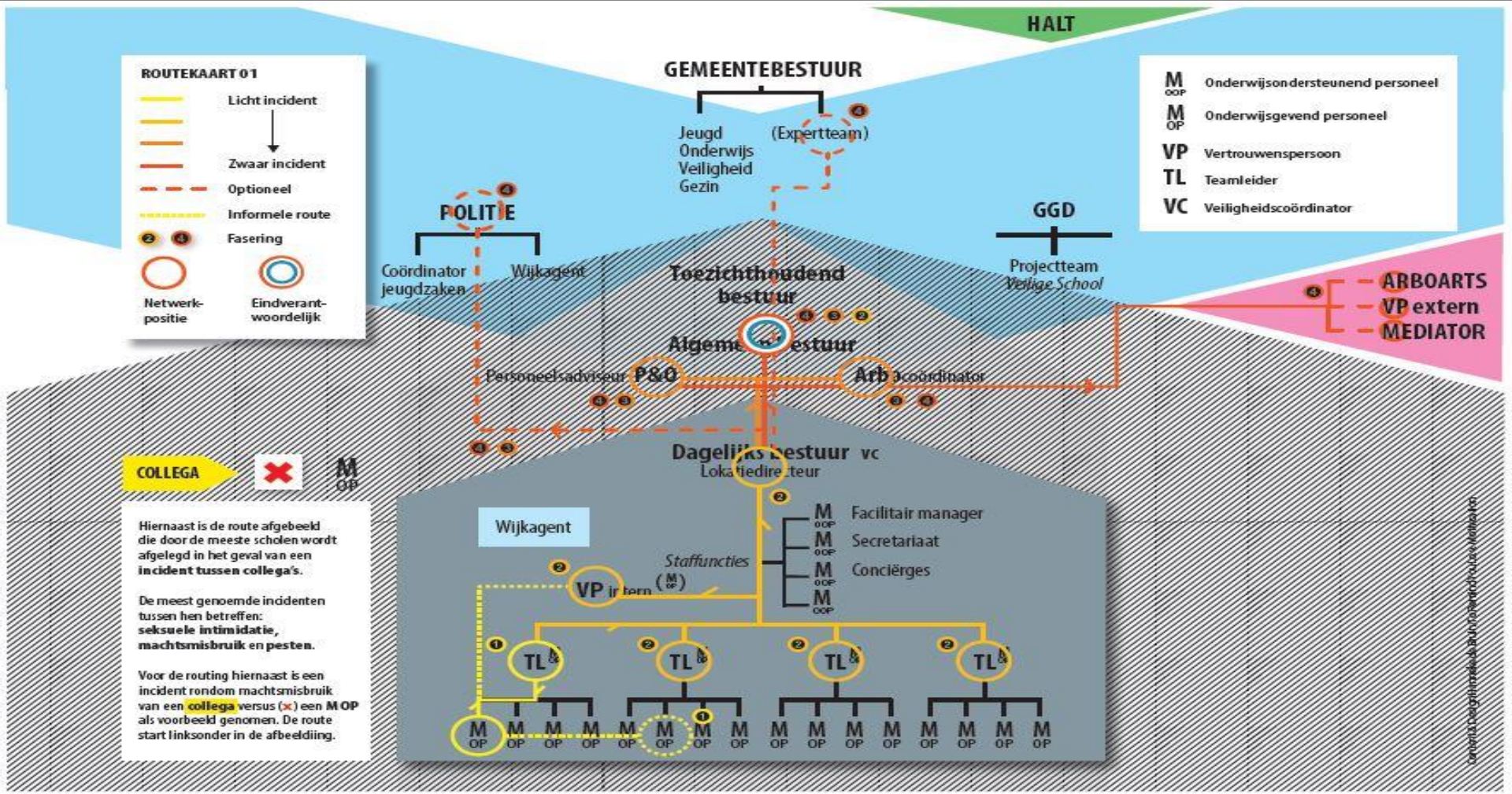


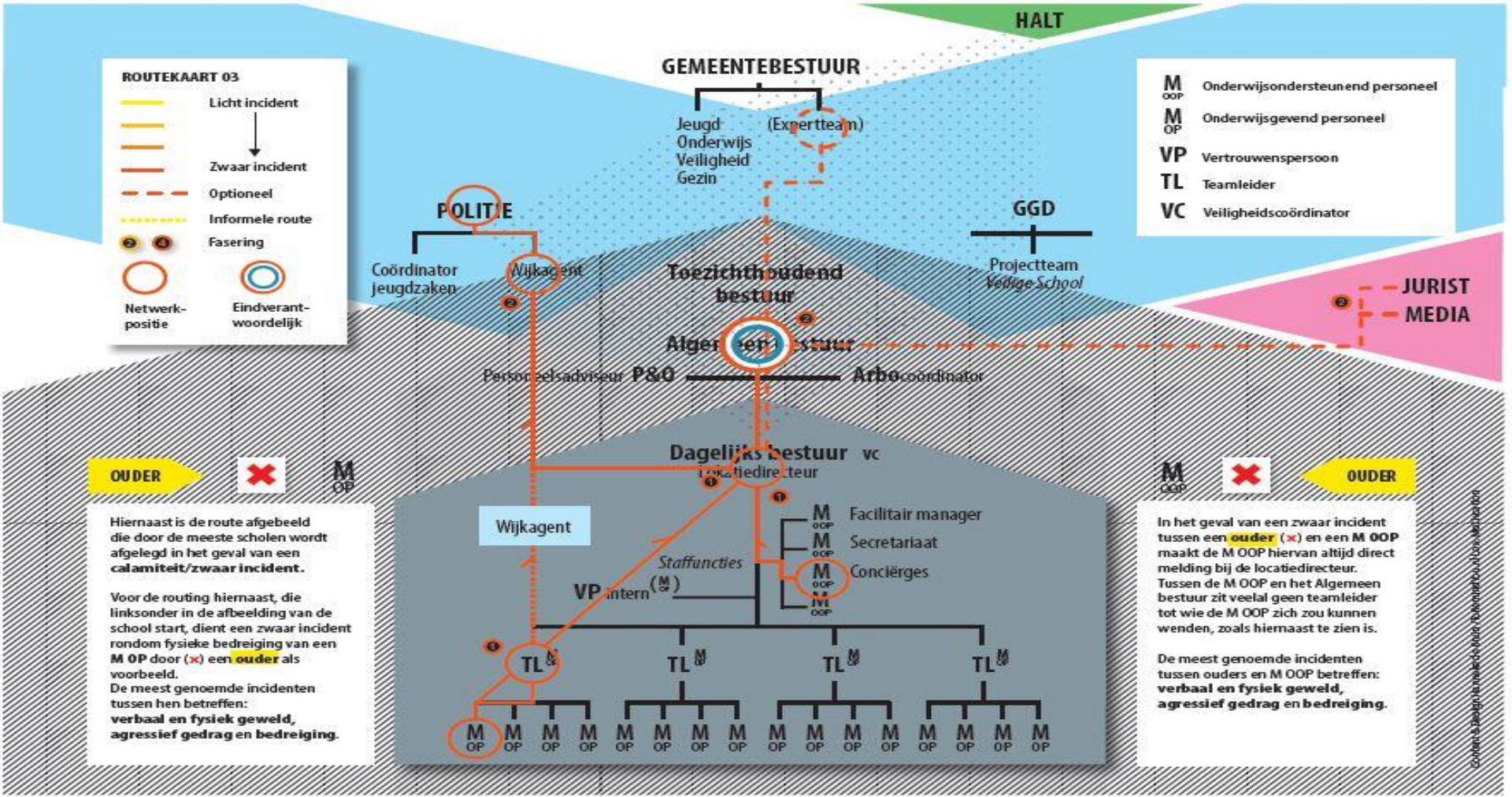
Netwerk school 2



Netwerk school 3




HALT
ROUTEKAART 01
Licht incident
Zwaar incident
Optioneel
Informele route
Fasering
Netwerk-positie
Eindverant-woordelijk
GEMEENTEBESTUUR
Jeugd Onderwijs Veiligheid Gezin
(Expertteam)
POLITIE
Coördinator jeugdzaken
Wijkagent
GGD
Projectteam Veilige School
ARBOARTS
VP extern
MEDIATOR
M OOP Onderwijsondersteunend personeel
M OP Onderwijsgevend personeel
VP Vertrouwenspersoon
TL Teamleider
VC Veiligheidscoördinator
Toezichthoudend bestuur
Algemeen bestuur
Personeelsadviseur P&O
Arbocoördinator
Dagelijks bestuur VC
Locatiedirecteur
Wijkagent
Facilitair manager
Secretariaat
Conciërges
Staffuncties
VP intern
TL
COLLEGA
M OP
Hiernaast is de route afgebeeld die door de meeste scholen wordt afgelegd in het geval van een incident tussen collega's.
De meest genoemde incidenten tussen hen betreffen: seksuele intimidatie, machtsmisbruik en pesten.
Voor de routing hiernaast is een incident rondom machtsmisbruik van een collega versus (x) een M OP als voorbeeld genomen. De route start linksonder in de afbeelding.


HALT
ROUTEKAART 03
Licht incident
Zwaar incident
Optioneel
Informele route
Fasering
Netwerk-positie
Eindverant-woordelijk
GEMEENTEBESTUUR
Jeugd Onderwijs Veiligheid Gezin
(Expertteam)
POLITIE
Coördinator jeugdzaken
Wijkagent
GGD
Projectteam Veilige School
Toezichthoudend bestuur
Algemeen bestuur
Personeelsadviseur P&O
Arbocoördinator
Dagelijks bestuur vc
Locatiedirecteur
Wijkagent
Facilitair manager
Secretariaat
Conciërges
Staffuncties
VP intern
TL
M OOP Onderwijsondersteunend personeel
M OP Onderwijsgevend personeel
VP Vertrouwenspersoon
TL Teamleider
VC Veiligheidscoördinator
JURIST
MEDIA
OUDER
Hiernaast is de route afgebeeld die door de meeste scholen wordt afgelegd in het geval van een calamiteit/zwaar incident.
Voor de routing hiernaast, die linksonder in de afbeelding van de school start, dient een zwaar incident rondom fysieke bedreiging van een M OP door (x) een ouder als voorbeeld.
De meest genoemde incidenten tussen hen betreffen:
verbaal en fysiek geweld, agressief gedrag en bedreiging.
OUDER
In het geval van een zwaar incident tussen een ouder (x) en een M OOP maakt de M OOP hiervan altijd direct melding bij de locatiedirecteur.
Tussen de M OOP en het Algemeen bestuur zit veelal geen teamleider tot wie de M OOP zich zou kunnen wenden, zoals hiernaast te zien is.
De meest genoemde incidenten tussen ouders en M OOP betreffen:
verbaal en fysiek geweld, agressief gedrag en bedreiging.

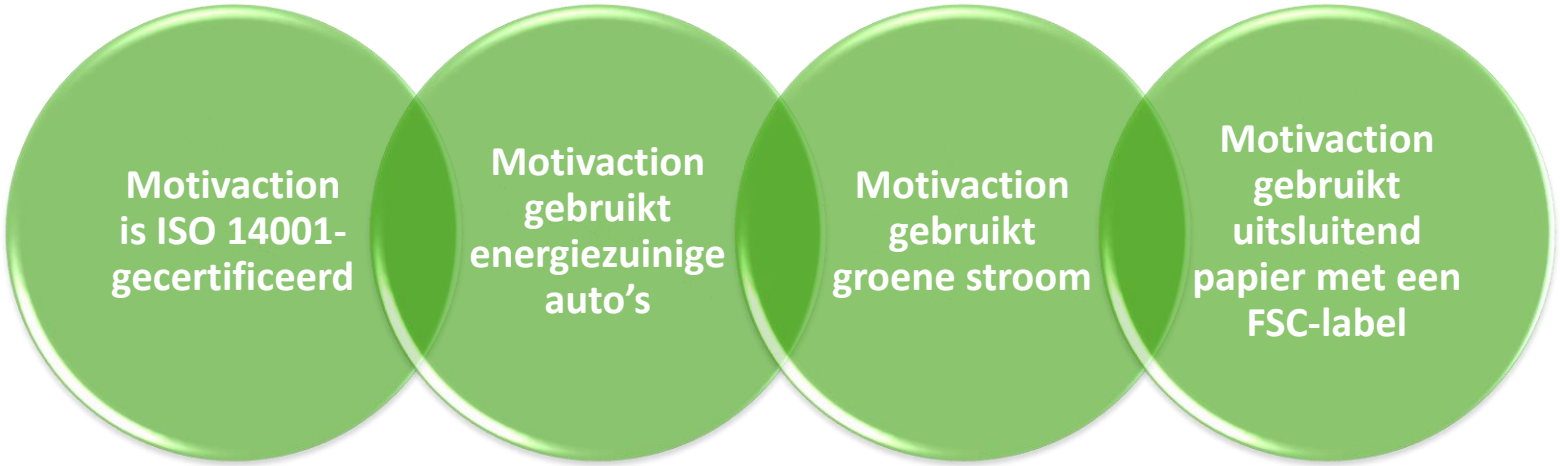
Onderzoekstechnische informatie fase 1 en 3 – kwalitatief onderzoek

- Aantal respondenten:
  - Fase 1: 17 respondenten (verdeeld over acht scholen)
  - Fase 3: 7 respondenten
- Methode respondentenselectie
  - Via het netwerk van Motivaction
  - Uit een door de klant beschikbaar gesteld adressenbestand
- Incentives
  - De respondenten ontvangen als dank voor deelname een kleine vergoeding
- Bewaartermijn primaire onderzoeksbestanden
  - Primaire onderzoeksbestanden, zoals ingevulde schriftelijke vragenlijsten, notulen, beeld- en geluidsopnames worden door Motivaction na het afronden van het onderzoek gedurende vier jaar bewaard.

Onderzoekstechnische informatie fase 2 – kwantitatief onderzoek

- Veldwerkperiode
  - Het veldwerk is uitgevoerd in de periode 6 januari – 13 februari
- Methode respondentenselectie
  - De namen in het onderzoek zijn door de geïnterviewden op de scholen aangeleverd. De contactpersonen hebben de uitnodiging voor het onderzoek zelf verstuurd onder deze personen.
- Responsverantwoording online onderzoek
  - Vijf van de acht scholen hebben de gegevens (contactgegevens van de personen uit de gegeven netwerken) kunnen leveren die we nodig hadden voor het onderzoek.
  - In de veldwerkperiode is aan 40 personen een uitnodigingsmail verstuurd. Op de slotdatum van het veldwerk (zie bij Veldwerkperiode) is de toegang tot de vragenlijst op internet afgesloten. 24 personen hebben aan het onderzoek deelgenomen.
- Bewaartermijn primaire onderzoeksbestanden
  - Primaire onderzoeksbestanden, zoals ingevulde schriftelijke vragenlijsten, notulen, beeld - en geluidsopnames worden door Motivaction 4 jaar na het afronden van het onderzoek bewaard
- Overige onderzoekstechnische informatie
  - Overige onderzoekstechnische informatie en een exemplaar van de bij dit onderzoek gehanteerde vragenlijst is op aanvraag beschikbaar voor de opdrachtgever

Wij willen onze footprint verminderen



Auteursrecht

Het auteursrecht op dit rapport ligt bij de opdrachtgever. Voor het vermelden van de naam Motivaction in publicaties op basis van deze rapportage – anders dan integrale publicatie – is echter schriftelijke toestemming vereist van Motivaction International B.V.

Beeldmateriaal

Motivaction heeft datgene gedaan wat redelijkerwijs van ons verwacht kan worden om de rechthebbenden op beeldmateriaal te achterhalen. Mocht u desondanks menen recht te kunnen doen gelden op gebruikt beeldmateriaal, neem dan contact op met Motivaction.

- Dit onderzoek is uitgevoerd door Motivaction in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het ministerie van Algemene Zaken.

- (c) Auteursrecht voorbehouden niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd en/of openbaargemaakt door middel van druk, fotokopie, digitale verwerking of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van betreffend ministerie.

Algemene voorwaarden

Artikel 1 - Algemeen
Deze Algemene Voorwaarden zijn van toepassing op alle overeenkomsten tussen Motivaction International B.V. (hierna: de '**Opdrachtnemer**') en een (potentiële) opdrachtgever (hierna: de '**Opdrachtgever**') met betrekking tot door Opdrachtnemer te verrichten marktonderzoek (hierna: de '**Opdracht**'). Afwijkingen van deze Algemene Voorwaarden kunnen uitsluitend schriftelijk worden overeengekomen en gelden alleen voor de Opdracht waarop zij van toepassing zijn verklaard.

De wijze waarop Opdrachtnemer onderzoek uitvoert is gecertificeerd conform de ISO-20252-norm voor markt-, opinie-, en sociaalwetenschappelijk onderzoek en de ISO-26362-norm voor accespanels. Het kwaliteitsmanagement systeem van Opdrachtnemer is gecertificeerd conform NEN-EN-ISO 9001 en NEN-ISO-20252.

Artikel 2 - MOA-voorwaarden
Voor zover in de onderhavige Algemene Voorwaarden daar niet expliciet van wordt afgeweken, zijn op alle Opdrachten de Algemene Voorwaarden van de MarktOnderzoekAssociatie Nederland (hierna te noemen: de '**MOA-voorwaarden**') van toepassing. De MOA-voorwaarden zijn te downloaden op www.moaweb.nl onder 'Over de MOA'. Op verzoek worden de voorwaarden toegezonden.

Artikel 3 - Offertes
Met inachtneming van het bepaalde in Artikel 3 van de MOA-voorwaarden gelden door Opdrachtnemer aan Opdrachtgever verstrekte offertes voor een termijn van 30 dagen na dagtekening van de offerte, terwijl Opdrachtnemer zich het recht voorbehoud om na het verstrijken van deze termijn de planning en/of de kosten, in overleg met Opdrachtgever, aan te passen.

Artikel 4 - Intellectuele Eigendomsrechten
Indien bij de uitvoering van de Opdracht door Opdrachtnemer gebruik wordt gemaakt van de door Opdrachtnemer ontwikkelde segmentatiemodellen 'Mentality' en/of 'BusinessLocus', dan wel van daarop gebaseerde nieuw ontwikkelde segmentatiemodellen, geldt dat alle (intellectuele eigendoms)rechten, zowel met betrekking tot die modellen als met betrekking tot de daarmee verzamelde data, aan Opdrachtnemer zullen (blijven) toebehoren.

Het voorgaande betekent, onder meer, dat ingeval Opdrachtgever de met de genoemde segmentatiemodellen verzamelde data van Opdrachtnemer ter beschikking heeft gekregen, Opdrachtgever deze niet zonder schriftelijke toestemming van Opdrachtnemer als basis voor ander onderzoek of doel (dan dat waarop de Opdracht betrekking had) mag gebruiken, of om welke reden dan ook aan derden ter beschikking mag stellen of door derden mag doen gebruiken, bij gebreke waarvan Opdrachtgever schadeplichtig jegens Opdrachtnemer

Artikel 5 - Facturering
Met inachtneming van het bepaalde in Artikel 8 van de MOA-voorwaarden geschiedt de facturering in twee termijnen: tweederde bij de opdrachtbevestiging en éénderde na afronding van de Opdracht. Bedragen tot EUR 10.000 zullen echter in één keer gefactureerd worden.

motivaction
research and strategy

Motivaction International B.V.
Marnixkade 109
1015 ZL Amsterdam
Postbus 15262
1001 MG Amsterdam

T +31 (0)20 589 83 83
M moti@motivaction.nl

www.motivaction.nl
www.facebook.com/stempunt