



---

# Leren van incidenten

In vijf stappen beter voorbereid



Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement





# Leren van incidenten

## In vijf stappen beter voorbereid

Dit rapport is in opdracht van de VO-raad en Arbo-VO opgesteld door Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement (COT)

Drs. S.D. Schaap  
M.J. van der Veen MSc.  
Drs. C.J. Hendriks van de Weem

En met medewerking van drs. L.P. van der Varst en M. Wensveen MSc.

Uitgave:  
Arbo-VO  
Postbus 4946  
6401 JS Heerlen  
Tel: 045-579 6024  
[www.arbo-vo.nl](http://www.arbo-vo.nl)

### **ARBO-VO**

Arbo-VO is een onafhankelijk kennis- en adviescentrum. Het belangrijkste doel is om werkgevers uit het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij de invulling van hun verantwoordelijkheid op het terrein van arbeidsomstandigheden, verzuim, re-integratie en levensfasegericht personeelsbeleid. Arbo-VO wil daarmee een bijdrage leveren aan het beheersen en laag houden van het verzuim in het voortgezet onderwijs. Arbo-VO is een project van de VO-raad in samenwerking met de onderwijsbonden.



# Inhoudsopgave

1	<b>Inleiding</b>	7
1.1	Waarom 'Leren van incidenten?'	7
1.2	Leeswijzer	7
1.3	Secundaire doelen	7
1.4	Wat is een 'incident'?	7
2	<b>Een stappenplan dat u vooruit helpt</b>	8
2.1	Vijf stappen	8
3	<b>Stap 1 erken het belang van professionele omgang met incidenten</b>	10
3.1	Visie	10
3.2	Onverwachte gebeurtenis	10
3.3	Gezamenlijke aanpak	10
4	<b>Stap 2 het voorkomen van incidenten</b>	11
4.1	Inleiding	11
4.2	Stap 2a: taken en verantwoordelijkheden	12
4.3	Stap 2b: veiligheidscultuur	14
4.4	Stap 2c: systematische risicoanalyse	15
4.5	Stap 2d: veiligheidsrisico's signaleren	16
4.6	Stap 2e: informatiepositie van de school	17
4.7	Stap 2f: registratie en aangifte	18
5	<b>Stap 3 het voorbereiden op een incident</b>	20
5.1	Inleiding	20
5.2	Stap 3a: het crisisteam voorbereiden	20
5.3	Stap 3b: alarmering en opschaling	22
5.4	Stap 3c: persprotocol	23
5.5	Stap 3d: Externe partners	24
6	<b>Stap 4 het beheersen van het incident</b>	27
6.1	Inleiding	27
6.2	Stap 4a: effectieve alarmering en opschaling	27
6.3	Stap 4b: reguliere crisisoverleggen	28
6.4	Stap 4c: communicatiestrategie	29
6.5	Stap 4d: samenwerking	30
7	<b>Stap 5 afhandeling na het incident (de 'nafase')</b>	33
7.1	Inleiding	33
7.2	Stap 5a: psychosociale nazorg en verwerking	33
7.3	Stap 5b: blijven informeren	34
7.4	Stap 5c: evalueren en leren	35
8	<b>Gehanteerde definities, begrippen, afkortingen</b>	37
	<b>Bijlage A Referentiekader</b>	38
	<b>Bijlage B Bronnen voor verdieping en inspiratie</b>	41
	<b>Bijlage C Normen VPTO</b>	42
	<b>Bijlage D COT en Arbo-VO</b>	43
	<b>Bijlage E Relatie met andere initiatieven voor veiligheid in het onderwijs</b>	44
	<b>Bijlage F Bronvermelding</b>	46

# Woord vooraf

Veiligheid is een belangrijke waarde in onze samenleving, maar is niet altijd vanzelfsprekend. Binnen het voortgezet onderwijs gebeurt veel op het gebied van veiligheid. Zo hebben sociale partners afspraken gemaakt en zijn er normen over agressie en veiligheid opgenomen in de Arbocatalogus-VO. Maar uiteindelijk gaat het er om dat scholen vastgelegde regels ook daadwerkelijk in de praktijk kunnen toepassen. De VO-raad en Arbo-VO vinden het belangrijk dat scholen ervaringen op het gebied van veiligheid met elkaar delen. Dit vanuit de gedachte dat de praktijk een betere leermeester is dan plannen en scenario's op papier.

Vanuit deze gedachte hebben wij het Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement (COT) gevraagd het project 'Leren van incidenten in het voortgezet onderwijs' te starten. Voornaamste doel: lessen trekken uit de ervaringen van scholen die te maken hebben gehad met een (ernstig) incident, crisis of calamiteit. Begin 2011 is het project afgerond. De ervaringen, lessen en inzichten op het gebied van (sociale) veiligheid zijn opgenomen in dit rapport.

Dit rapport is mede tot stand gekomen door de bijdrage van de begeleidingscommissie 'Leren van incidenten', bestaande uit experts uit het onderwijs en werknemers van de VO-raad en Arbo-VO. Verder een speciaal woord van dank aan de scholen die hun indringende ervaringen rond ingrijpende gebeurtenissen met ons hebben gedeeld: schoolleiders, bestuurders, docenten, teamleiders, zorgcoördinatoren en conciërges, maar ook wijkagenten en ervaringsdeskundigen. Dit om andere scholen in staat te stellen te leren van de opgedane kennis en ervaring.

**Sjoerd Slagter**

Voorzitter, VO-raad

# 1 Inleiding

## 1.1 WAAROM 'LEREN VAN INCIDENTEN?'

Als bestuurder, leider of werknemer van een school in het voortgezet onderwijs (vo) hecht u ongetwijfeld belang aan een professionele omgang met incidenten op het gebied van (sociale) veiligheid. Iedere school kan namelijk worden geconfronteerd met een incident. En u moet en wilt weten hoe u het beste kunt reageren. 'Leren van incidenten' is geschreven naar aanleiding van het project 'Leren van incidenten in het vo'. De lessen en inzichten die het project heeft opgebracht zijn gebundeld in dit rapport om u te ondersteunen bij de inrichting van een veiligheidsbeleid dat daadwerkelijk berekend is op incidenten. Omdat juist in die situatie goede voorzorgsmaatregelen het verschil maken.

## 1.2 LEESWIJZER

Door middel van een overzichtelijk vijfstappenplan (zie hoofdstuk 2) stelt dit rapport u in staat uw veiligheidsbeleid op te stellen. Na deze inleiding beschrijven we in hoofdstuk 2 globaal het stappenplan. Daar wordt ook het cyclische karakter van het stappenplan gevisualiseerd. In de hoofdstukken 3, 4, 5, 6 en 7 werken we achtereenvolgens het plan stap voor stap uit. Alle relevante aspecten worden daarbij toegelicht. Elk hoofdstuk bevat tips voor de uitvoering, enkele praktijkvoorbeelden in de vorm van fictieve casussen (de kaders) en wordt afgesloten met een overzicht van wenselijke randvoorwaarden/aanvullende maatregelen.

Aan de hand van dit stappenplan wordt u ook in staat gesteld om doelgericht voorzorgsmaatregelen te nemen, de omgang met een incident effectief aan te pakken en goede nazorg te verlenen.

## 1.3 DOELEN

Het rapport 'Leren van incidenten' beoogt enkele secundaire doelen:

- Bestuurders of schoolleiders ondersteuning bieden bij de integratie van de lessen en aanbevelingen in dit rapport in het eigen veiligheidsbeleid.
- De waardevolle lessen en tips uit het project 'Leren van incidenten' verstrekken aan iedereen die werkzaam is op een onderwijsinstelling.
- De verantwoordelijkheden van het schoolbestuur verhelderen met betrekking tot (sociale) veiligheid en het leiding geven aan het crisisteam.
- Onderlinge kennisuitwisseling en –deling tussen vo-scholen en schoolbesturen bevorderen.

## 1.4 WAT IS EEN 'INCIDENT'?

Dit rapport is specifiek gericht op het voorkomen van en omgaan met een incident. We spreken van een incident als de gebeurtenis gericht is tegen personen waarbij sprake is van (onder meer) direct verbaal of fysiek geweld, bedreiging, grove pesterijen, afpersing, seksuele intimidatie of misbruik.

Het voorkomen van incidenten is een belangrijke voorwaarde voor een goed pedagogisch klimaat. Alleen in een veilige omgeving kunnen pedagogische inspanningen tot resultaat leiden. In dit rapport komen de pedagogische aspecten van het onderwijs niet aan bod. Wel geven we een visie op het beleid voor het voorkomen van – en omgaan met – (ernstige) incidenten in het onderwijs.

Een incident kan op iedere school plaatsvinden. Ook scholen waar nooit eerder incidenten plaatsvonden, kunnen er plotseling mee te maken krijgen. Een ernstig incident kan op uw school een grote organisatorische en sociale impact hebben en leiden tot een crisis. De kans hierop groeit door factoren als bijzondere media-aandacht, gecompliceerde samenwerking met externe partijen, onrust onder leerlingen, werknemers, ouders of de maatschappij als geheel.

In hoofdstuk 8 vindt u onder meer de door Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) gehanteerde definitie van een 'incident' en een 'incident direct tegen personen gericht'.

## 2 Een stappenplan dat u vooruit helpt

Het stappenplan helpt u op weg naar de breed gedragen en professionele preventie en aanpak van agressie, geweld en hun gevolgen.

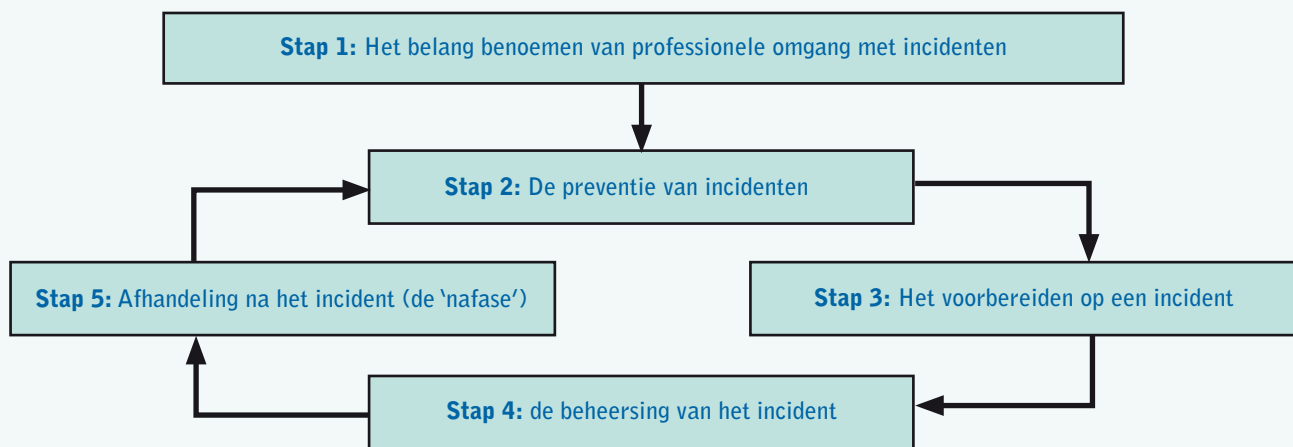
U kunt dit stappenplan gebruiken om te toetsen of uw school voldoende is voorbereid op het omgaan met incidenten. Ook krijgt u aan de hand van het stappenplan inzicht in verbeterpunten van uw veiligheidsbeleid. Tevens geven we u praktische adviezen om ervoor te zorgen dat uw beleid is berekend op incidenten. Daarbij staat optimale aansluiting bij uw werkpraktijk centraal. Wij raden u dan ook aan de adviezen te vertalen naar uw eigen school en uit te gaan van uw huidige veiligheidsbeleid. Dat vergroot voor u en uw werknemers de herkenbaarheid van en betrokkenheid bij de verbeterpunten.

### 2.1 VIJF STAPPEN

'Leren van incidenten' vertaalt de kern van een goed veiligheidsbeleid ten aanzien van incidenten naar vijf stappen die elk verschillende concrete acties kennen:

1. Het belang benoemen van professionele omgang met incidenten
2. De preventie van incidenten
3. Het voorbereiden op een incident
4. De beheersing van het incident
5. Afhandeling na het incident (de 'nafase')

Deze vijf stappen hebben een cyclisch karakter:



#### De belangrijkste handelingen/adviezen per stap:

##### Stap 1. Erken het belang van een 'professionele omgang met incidenten' op school.

Agendeer dit in het directieoverleg.

##### Stap 2. Het voorkomen van incidenten

- a. Beleg de eindverantwoordelijkheid voor het veiligheidsbeleid.
- b. Bepaal gezamenlijk de gewenste veiligheidscultuur, leg deze vast en draag haar uit naar werknemers, leerlingen en ouders.
- c. Breng door middel van een risicoanalyse de kans op (benoemde) incidenten en hun impact op uw school in beeld.
- d. Maak met leerlingen en werknemers werkafspraken over het signaleren van (sociale) veiligheidsrisico's.
- e. Verstevig de informatiepositie van de school; maak afspraken over informatie-uitwisseling met werknemers en externe partners.
- f. Meld en registreer incidenten in de school.



### Stap 3. Het voorbereiden op een ernstig incident

- a. Benoem een crisisteam, leg taken en verantwoordelijkheden van de leden vast en professionaliseer en oefen de crisisorganisatie voor incidenten.
- b. Leg een alarmerings- en opschalingsstructuur vast.
- c. Stel een persprotocol op voor de omgang met de pers.
- d. Investeer in de relatie met externe partners en leg sleutelafspraken vast.

### Stap 4. Het beheersen van een ernstig incident

- a. Voer een effectieve alarmering en opschaling uit.
- b. Stel een regulier crisisteamoverleg in, waar coördinatie en besluitvorming plaatsvinden.
- c. Bepaal de communicatiestrategie voor contact met ouders, leerlingen, werknemers en pers.
- d. Deel aanpak en keuzes met externe partners.

### Stap 5. De afhandeling na een ernstig incident

- a. Bied psychosociale hulp aan slachtoffers die dat nodig hebben.
- b. Houd werknemers, leerlingen en ouders op de hoogte van de ontwikkelingen.
- c. Evalueer het incident en pas de lessen toe op uw school.

Na evaluatie van het incident keert u in het stappenplan terug naar stap 2 en past u de lessen toe op het veiligheidsbeleid, de veiligheidscultuur, werkafspraken, etc.

# 3 Stap 1 erken het belang van professionele omgang met incidenten

## 3.1 VISIE

Impliciet of expliciet, iedere bestuurder en schoolleider heeft een visie op veiligheid. Wat uw visie is, kunt alleen u beschrijven. Toch denken we dat onderstaande beschrijving aardig in de buurt komt:

“Veiligheid is een onlosmakelijk onderdeel van het primaire proces in onze school. Veiligheid heeft namelijk een directe relatie met onderwijsprestaties, onderwijskwaliteit, sociale verbanden, pedagogisch klimaat en het welzijn van onze leerlingen en werknemers. Het begrip veiligheid gaat evengoed over de fysieke ruimte en het gebruik ervan als over de interactie tussen mensen binnen de onderwijsinstelling. Onze school moet een plek zijn waar mensen gerust kunnen zijn over de veiligheid en hun functioneren niet belemmerd zien door risico's of incidenten. Dus moet ons veiligheidsbeleid (eigenlijk) een pedagogische visie op de omgang met conflicten bevatten. Er is geen ruimte voor agressie en geweld, maar alle ruimte voor de bijdrage van werknemers én leerlingen aan de veiligheid in school. We streven ernaar dat ouders, hulpinstellingen, lokale autoriteiten en het rijk met onze school samenwerken bij de waarborging van de veiligheid.”

## 3.2 ONVERWACHTE GEBEURTENIS

Op basis van uw visie, reguliere afspraken en maatregelen kunt u prima inspelen op de meeste incidenten. Als uw school (veel) te maken heeft met moeilijke leerlingen beleeft uw school een incident vaak anders dan scholen die veel minder vaak worden geconfronteerd met incidenten. Die verschillen vallen echter weg wanneer er een ernstig incident plaatsvindt, want geen school draait daarbij op 'routine'.

Ernstige Incidenten doen zich namelijk overal voor: op kleine scholen in buitengebieden, op grote scholengemeenschappen in steden. En ze hebben doorgaans een grote impact, vooral wanneer een school er niet op is voorbereid. Juist in de zeldzaamheid van incidenten schuilt een gevaar. Uw school wordt vaak verrast door wat er op u afkomt en daardoor bent u niet gewend te denken in termen van 'crisis' of 'crisisteam'. Automatisch krijgen direct betrokken werknemers een centrale rol in de afhandeling van het incident. Dat daarmee in de respons directie, bestuur, maar ook deskundige werknemers (te) gemakkelijk vergeten worden, blijkt vaak pas achteraf.

## 3.3 GEZAMENLIJKE AANPAK

Weten u en uw werknemers hoe te handelen wanneer radio- en/of televisieploegen onaangekondigd uw schoolplein opstappen? Wie staat hen te woord? De leerlingen, docenten? Vragen als deze geven al aan hoe belangrijk het is om professioneel om te kunnen gaan met incidenten. Zelfs al heeft u daarmee nog nooit te maken gehad. Ook heftig politieoptreden kan onrust bij werknemers, leerlingen en ouders veroorzaken.

Om beleidsmatig de omgang met incidenten in de school te kunnen agenderen, is het belangrijk dat incidenten vanaf het eerste moment gezamenlijk worden opgepakt. Het is daarbij nuttig om betrokkenheid en draagvlak te creëren. Betrek daarvoor de werknemers die vanuit hun functie een coördinerende rol hebben bij de afhandeling van incidenten. Leg bijvoorbeeld enkele exemplaren van dit rapport ter inzage in de docentenkamer of bespreek de inhoud in een overleg. Werknemers die u erbij betrekt zijn: bestuurders, (adjunct-)directieleden, hoofd bedrijfshulpverlening (bhv), veiligheidscoördinator en zorgcoördinator. Maar ook onderwijsondersteunend personeel (OOP'ers). Maak samen met de OOP'ers de vertaling naar wat dit betekent voor hun werkzaamheden. Bij veel incidenten vangen zij vaak de eerste signalen op of zijn als eerste erbij als het mis gaat.

Neem het stappenplan op een rustig moment met elkaar door, bespreek hoe de school goed kan omgaan met incidenten. Heeft uw school al een expliciet veiligheidsbeleid? Dan kan het stappenplan dienen als referentiekader of om nieuw beleid te formuleren. Ook tijdens de afhandeling of evaluatie van een daadwerkelijk incident kan het stappenplan dienen als leidraad of checklist.

# 4 Stap 2 het voorkomen van incidenten

## 4.1 INLEIDING

Veiligheid is een kernwaarde voor scholen. Het onderwerp moet daarom op de agenda staan, ook bij de schooldirectie en het bestuur. Tevens is er een goede coördinatie nodig, met dagelijkse monitoring en aanjager(s) binnen de school. Het veiligheidsbeleid zorgt top-down voor actueel zicht op risico's en het kunnen aanspreken op verantwoordelijkheden. Bottom-up kunnen risico's, dreigingen en knelpunten in de uitvoering van beleid worden gesignaleerd.

Doet uw school voldoende om veiligheidsincidenten in de kiem te smoren? Hoe geeft u veiligheid een plek in het schoolbeleid en in de concrete dagelijkse gang van zaken? Weten de docenten en OOP'ers wat ze moeten doen wanneer ze twijfelen over het gedrag van enkele leerlingen? Weten ze wat ze kunnen doen, wanneer zij zichzelf onveilig voelen? Dit hoofdstuk geeft u inzichten en tips waarmee u de school goed kunt voorbereiden op incidenten en de preventie daarvan. Ook behandelen we dilemma's en benoemen we de randvoorwaarden die u helpen om een succesvol preventief veiligheidsbeleid te voeren.

Dagelijks voorkomen werknemers incidenten door adequaat te reageren op situatie die anders hadden kunnen escaleren. Dergelijke situaties doorzien en ernaar kunnen handelen zijn belangrijke kwaliteiten van uw werknemers. Maar een eenduidige beoordeling van complexe situaties is niet eenvoudig. Grijp ik in bij gedrag dat lijkt te neigen naar agressie, herken ik iemands intenties door de uitingen die hij plaatst op internet of zijn gedrag in de klas? Sterker nog: zouden sommige leerlingen beschikken over kenmerken die hen meer vatbaar maken voor agressief gedrag? Moet ik bij hen al op voorhand een oogje in het zeil houden? En hoe verhoudt dat zich tot mijn pedagogische visie?

Dergelijke vragen zijn binnen iedere onderwijsinstelling aan de orde en leveren mogelijk heftige discussies op. Het komt voor dat onderwijspersoneel een veiligheidstaak ziet als een bedreiging van hun pedagogische doelstellingen. De overtuiging dat leerlingen zelf fouten moeten kunnen maken, lijkt haaks te staan op het erkennen dat leerlingen voor anderen een veiligheidsrisico kunnen vormen. Maar wellicht kunt u elkaar al vinden in een werkwijze waarbij het pedagogisch klimaat zich goed verenigt met veiligheidsbeleid.

---

### Hoe gaat dat dan? Confrontatie met mogelijke incidenten.

Arjan, docent biologie op een middelgrote onderwijsinstelling, neemt op maandag de telefoon in van Rick, een leerling uit de derde klas. Rick was er tijdens de les constant mee bezig. Aan het einde van de dag vraagt Rick zijn telefoon. Arjan hanteert echter de regel dat een leerling zijn telefoon pas aan het eind van de week terugkrijgt. Hij houdt voet bij stuk. Rick beklagt zich erover dat medeleerlingen hun telefoons bij andere docenten eerder terug krijgen. Rick meldt dat hij zich benadeeld voelt.

De volgende dag komt een klasgenote van Rick bij Arjan. Ze smeekt Arjan om de telefoon terug te geven: Rick heeft zijn telefoon hard nodig. Er woedt een ruzie tussen twee groepen leerlingen en Rick loopt de kans om te pakken te worden genomen, als hij niet constant bereikbaar is. Weer houdt Arjan voet bij stuk.

Een dag later raakt Rick in de pauze verwickeld in een ruzie waarbij hij een jongen een blauw oog slaat en zijn eigen vuist kneust. Hij wordt door de schooldirecteur voor één dag geschorst. Dit ontgaat Arjan, omdat die op woensdagen niet werkt. Op donderdag galmen geruchten door de school over een vechtpartij na schooltijd. Uiteindelijk gebeurt er die dag niets.

Tijdens de eerstvolgende ouderavond wordt Arjan bedreigd door de vader van Rick. Die zegt hem 'aan te pakken' wanneer Rick van school wordt gestuurd. Arjan vraagt zich af wat hij met deze bedreiging moet. Het is hem nog nooit overkomen en hij heeft nimmer van collega's gehoord dat zij er wel ervaring mee hebben.

---

## 4.2 STAP 2A: TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

### Beleg de eindverantwoordelijkheid voor het veiligheidsbeleid.

Van bestuurder tot leerling: iedereen in het onderwijs heeft een verantwoordelijkheid voor veiligheid. Voor verschillende werknemers in het onderwijs komt deze echter op verschillende momenten aan de orde en omvat dan ook verschillende rollen en taken.

Een effectief veiligheidsbeleid begint met het duidelijk stellen van die verantwoordelijkheden. Het is van groot belang dat u verantwoordelijkheden helder vaststelt, vastlegt en communiceert. Dit maakt het ook mogelijk om, wanneer dit aan de orde is, mensen op hun verantwoordelijkheid aan te spreken. Wanneer verantwoordelijkheden niet duidelijk zijn of doelbewust worden ontlopen, functioneert het stelsel aan afspraken dat u voor veiligheid heeft gemaakt, niet. Maar wie is nu waarvoor verantwoordelijk?

- Het **schoolbestuur** heeft de eindverantwoordelijkheid om de veiligheid van iedereen binnen de school te waarborgen. Omdat veiligheid een kernelement is voor beleid en het dagelijks werk, is het de taak van het schoolbestuur ervoor te zorgen dat veiligheid als noodzakelijke randvoorwaarde op orde is. Verder moet het schoolbestuur erop toezien dat de school voldoet aan alle eisen op het gebied van veiligheid die volgen uit wet- en regelgeving, alsmede afspraken in de cao. De Arbeidsomstandighedenwet verwacht van de werkgever dat hij beleid voert, onder andere gericht op het voorkomen of beperken van psychosociale arbeidsbelasting.<sup>1</sup> De psychosociale arbeidsbelasting omvat de factoren: seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk in de arbeidssituatie die stress teweegbrengen.<sup>2</sup>
- Van het **management** – directie, locatiedirecteur, bovenschools management – mag een gedelegeerde verantwoordelijkheid voor veiligheid binnen de school, de locatie of de afdeling worden verwacht. Hoe groot deze rol is, hangt mede af van de schoolomvang en de actieve betrokkenheid van het bestuur. In de praktijk voeren veel directies de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor veiligheid uit.
- De **veiligheidscoördinator** is de spil in het veiligheidsbeleid van de school. Scholen zijn niet verplicht om een veiligheidscoördinator te hebben. Dit is echter wel zeer wenselijk. De veiligheidscoördinator is bij uitstek in staat om alle activiteiten op het gebied van veiligheid goed te managen. Hij heeft doorgaans een beleidsmatige oriëntatie, maar kan ook de uitvoering van taken op het gebied van veiligheid coördineren. De veiligheidscoördinator kan tijdens incidenten optreden als adviseur en helpende hand in het crisisteam. Hij is immers op de hoogte van beleid en afspraken op het gebied van veiligheid (zie hoofdstuk 3 en 4). Het Centrum School en Veiligheid benoemt de volgende mogelijke taken van de veiligheidscoördinator<sup>3</sup>:
  - Het organiseren van inspecties.
  - Het opstellen en oefenen van het ontruimingsplan.
  - Het opstellen van een veiligheidsverslag.
  - Inventariseren van de veiligheidsbeleving binnen de school.
  - Maken van een stappenplan naar (sociale) veiligheid.
  - Opstellen en naleven van regels voor het sociale verkeer op school.
  - Terugdringen van agressie en wapengeweld op school.
  - Afsluiten van veiligheidsconvenanten.
  - Het voeren van incidentenregistratie.

De Algemene Onderwijsbond (AOB) heeft een brochure opgesteld waarin een functieomschrijving van de veiligheidscoördinator is opgenomen.<sup>4</sup>

\* Bronvermelding op pagina 46

- Bepaalde veiligheidstaken moeten bij een specifieke werknemer worden neergelegd. Denk aan het zorgdragen voor de bhv-organisatie en het voldoen aan alle bouw- en brandvoorschriften. Vaak zijn dit taken van het **hoofd-bhv**, de **preventiemedewerker** of, bij grote scholen, van een **directeur facilitair bedrijf**. Deze functies zijn vooral op fysieke veiligheid gericht, maar zeker relevant voor het omgaan met incidenten. Zo kan het calamiteitenplan van de school rekening houden met ernstige incidenten. Een wat meer gespecialiseerde werknemer kan het opstellen van dit plan goed coördineren. Hij of zij kan het bestuur tijdens een calamiteit adviseren, bijvoorbeeld over benodigde fysieke maatregelen, zoals het ontruimen van (een deel van) de school of het sluiten van deuren.
- De **zorgcoördinator** heeft een overkoepelende rol in het signaleren van problemen met leerlingen en het betrekken van externe partners (zie paragraaf 5.5) voor een integrale aanpak. Zorg staat echter niet los van veiligheid. Van hem of haar mag bijvoorbeeld worden verwacht, dat hij alert is op mogelijke veiligheidsrisico's rondom een leerling die extra zorg krijgt.
- Van alle overige werknemers mag u een bijdrage aan de veiligheid verwachten, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid. De **conciërge** draagt eraan bij door toe te zien op de orde in de gangen en op het schoolplein en een goede sociale antenne te hebben. De **mentor** door problemen van leerlingen te signaleren en hen indien nodig door te geleiden naar professionele hulpverlening. De **docent** door in zijn omgang met leerlingen eventuele problemen te signaleren en met zijn bejegening van leerlingen geen agressief gedrag te triggeren. De docent deelt informatie over risicovolle gebeurtenissen met collega's en het management, zodat het probleem zichtbaar wordt in de school. Ook **OOP'ers** hebben een belangrijke rol. Denk aan het toezicht op gangen en pleinen, het signaleren van afwijkend gedrag en het adequaat reageren op normoverschrijdend gedrag.
- De **medezeggenschapsraad (mr)** heeft binnen de schoolorganisatie een controlerende en signalerende functie op het schoolveiligheidsbeleid. Het is raadzaam om de mr actief te betrekken bij uw beleid. De mr kan u helpen om een beeld te krijgen van de veiligheidsituatie binnen school. Ook kan de mr de eigen achterban informeren over uw beleid en maatregelen. Daarmee draagt de mr bij aan het creëren van draagvlak onder ouders en werknemers, voor bijvoorbeeld de keuzes van het crisisteam in de afhandeling van incidenten. Tevens speelt de mr na incidenten een rol richting onderwijsinspectie en arbeidsinspectie.
- **De politie** heeft (samen met gemeentelijke toezichthouders) de verantwoordelijkheid om de openbare orde en veiligheid in publieke ruimte te bewaren. Zodra een strafbaar feit dreigt of begaan wordt, kan de politie haar taak ook in de school uitvoeren. De politie voert landelijk het beleid dat met scholen goede afspraken gemaakt moeten worden over de veiligheid in en om de school. Hier kunt u dus op aansluiten.<sup>5</sup>
- De **burgemeester** heeft de bestuurlijke verantwoordelijkheid over de openbare orde en veiligheid en daarmee dus ook over de politie. Zodra zich calamiteiten voordoen van een zekere ernst, kan de burgemeester in het kader van rampenbestrijding en crisismangement de hulpverlening (politie, geneeskundige hulpverlening en brandweer) aansturen. Ook zal hij de communicatie op zich nemen. Dit is niet alleen aan de orde bij omvangrijke fysieke incidenten, zoals branden, maar bijvoorbeeld ook wanneer in de gemeente een ernstige zedenzaak speelt (denk aan de zaak van Benno L., in Den Bosch).

---

### Hoe gaat dat dan? Een heldere taakverdeling.

Arjan vraagt een collega om advies over de bedreiging. Deze adviseert hem om het bij de teamleider neer te leggen. Dat doet Arjan. De teamleider meldt het incident aan de schooldirecteur, die het incident oppakt. Hij vraagt de veiligheidscoördinator om het te registreren en het incident te bespreken met de wijkagent. De veiligheidscoördinator neemt het onderwerp mee in zijn maandelijkse overleg met de wijkagent. Ze bespreken de aanpak en de opties voor maatregelen, ook buiten de school.

\* Bronvermelding op pagina 46

De directeur licht ook het schoolbestuur in over de kwestie. Dat wijst hem op de richtlijnen voor het omgaan met agressie en geweld. Daar staat in beschreven hoe de school met bedreigingen omgaat. Er moet in ieder geval aangifte worden gedaan. Ook moet de docent niet het enige aanspreekpunt zijn voor de bedreiger.

De teamleider, Arjan en de schooldirecteur overleggen met zijn drieën en spreken af dat vanaf nu de schooldirecteur alle communicatie met Ricks vader op zich zal nemen. De teamleider zal met Rick in gesprek gaan om te polsen wat er in zijn situatie speelt.

Dankzij de heldere taakverdeling wordt deze zaak zorgvuldig afgehandeld. Arjan voelt zich gesteund. In een goed gesprek met de vader van Rick constateert de schooldirecteur dat Rick speciale aandacht nodig heeft. Hij loopt al langer rond met concentratiestoornissen en is daardoor zowel thuis als op school erg prikkelbaar. Zijn vader geeft aan behoefte te hebben aan hulp van buitenaf.

---

### 4.3 STAP 2B: VEILIGHEIDSCULTUUR

**Bepaal gezamenlijk de gewenste veiligheidscultuur, leg deze vast en draag deze uit naar werknemers, leerlingen en ouders.**

Veiligheid op school heeft veel te maken met een veilig klimaat. Daarvoor is het belangrijk dat er een cultuur van openheid en vertrouwen heerst, zodat leerlingen, werknemers en ouders elkaar gewoon kunnen aanspreken op de norm en op normoverschrijdend gedrag. Verder is het van belang dat de normen en waarden van de school goed worden uitgedragen in de vorm van gedrags- en omgangsregels.

Individuele docenten hanteren ieder een eigen normenkader ten aanzien van toelaatbaar gedrag. Daarin bestaat veel overlap. Oudere en jongere docenten denken soms verschillend over wat acceptabel is. Ook bij het samengaan van scholen zijn er op dit punt vaak cultuurverschillen. Het is daardoor soms lastig om met elkaar één lijn te trekken. Ook over het melden en registreren van incidenten lopen de meningen vaak sterk uiteen.<sup>6</sup>

De uitdaging is om hier toch met elkaar uit te komen. Niet om alles wat mag en niet mag tot in detail te regelen, wel om een gedeelde basis van schoolnormen te hebben die iedereen omarmt en verdedigt. Heldere grenzen en normen zijn nu eenmaal makkelijker te handhaven dan buigbare grenzen en vage normen. De normen en waarden hebben betrekking op de doelstelling dat de school schoon, heel en veilig blijft, dat iedereen zich kan ontplooiën en mensen zich respectvol naar elkaar gedragen. De normen moeten actief worden gehandhaafd, uitgedragen en gehanteerd naar zowel werknemers en leerlingen als ouders. Dit maakt het mogelijk om elkaar erop aan te spreken. De regels hebben daarmee een preventieve en een curatieve functie.<sup>7</sup>

Een school met een goede veiligheidscultuur stelt zich actief voorwaardenscheppend op. Er is een visie op de aanpak van agressie en geweld vastgelegd. En de school treft maatregelen om sociale binding, wederzijds vertrouwen en openheid tussen leerlingen, werknemers en de schooldirectie te bevorderen. Alle betrokkenen is duidelijk welke straffen zij kunnen verwachten bij welke overtreding: er is een helder sanctiebeleid, vastgelegd in protocollen (zie [www.schoolenveiligheid.nl](http://www.schoolenveiligheid.nl)). De school geeft daarbij openheid over de maatregelen die zij treft om de veiligheid op school te vergroten. Verder wordt het personeel waar nodig getraind in het voorkomen van en omgaan met agressie en geweld.

Actieve communicatie vanuit de schoolleiding kan incidenten voorkomen. Berichten, bijeenkomsten, mailings en andere uitingen dragen bij aan het vergroten van bewustwording en bewustzijn ten aanzien van veilig gedrag. Gedrag kan zo actief worden beïnvloed en dat laat zien dat veiligheid en een goed sociaal klimaat serieus worden genomen en doortastend worden opgepakt. Denk bijvoorbeeld aan het ophangen van posters met de centrale schoolnormen, het maken van een kunstwerk over veilig en prettig met elkaar omgaan, een brief aan ouders waarin de aanpak van veiligheid op school en de rol van ouders daarbij worden toegelicht of een serie mailberichten waarmee leerlingen en werknemers zich bewust worden van gedrag dat kan leiden tot agressie en geweld.

\* Bronvermelding op pagina 46

---

## Hoe gaat dat dan? Uitdragen van de veiligheidscultuur.

De kwestie met Rick begon voor Arjan met de discussie over de telefoon. Hij is verbaasd over de stof die het deed opwaaien dat Rick zijn telefoon pas op vrijdag zou terugkrijgen. Arjan werkt op meerdere scholen en hanteert deze regel altijd. Hij kaart het aan in het docentenoverleg. Gezamenlijk besluiten de docenten tot een éénduidig sanctioneringsbeleid: voortaan worden alle telefoons centraal verzameld en kunnen leerlingen deze op vrijdagmiddag ophalen bij de conciërge. Dit voorkomt onnodige onbegrip en boosheid.

Ricks eendaagse schorsing heeft weinig discussie opgeleverd. Dit komt doordat de schoolleiding een aantal jaren geleden een helder beleid heeft opgesteld over de sancties bij geweld. Wanneer leerlingen elkaar fysiek bejegenen, levert dit sowieso één dag schorsing op en wordt vervolgens het conflict uitgesproken. Verdere sanctionering hangt af van de context en ernst van het incident. Na de schorsing van zowel Rick als de jongen die een blauw oog opliep, gaan de jongens met elkaar en een docent in gesprek. Tenslotte zullen zij zich de komende vier weken iedere week melden bij hun mentor om te praten over hoe het met ze gaat. Op deze manier benut de school een incident om meer grip te krijgen op het wel en wee van de leerling.

---

## 4.4 STAP 2C: SYSTEMATISCHE RISICOANALYSE

### Breng door middel van een risicoanalyse veiligheidsrisico's in beeld.

Alle onderwijsinstellingen hebben specifieke kenmerken en veiligheidsrisico's. Relevant zijn zaken als leerlingpopulatie, locatie, omvang en soort opleiding. De risicoanalyse moet inzicht geven in de algemene veiligheidsrisico's en de impact van mogelijke calamiteiten. Door risico's te analyseren kunt u als bestuur afgewogen keuzes maken bij het nemen van maatregelen.

De Arbeidsomstandighedenwet verwacht dat scholen een Risico-Inventarisatie en –Evaluatie (RI&E) uitvoeren. Voor het vo is de Arboscan-VO het RI&E instrument. Helaas blijkt de RI&E in de praktijk vaak een papieren exercitie. Er valt nog veel winst te behalen met de uitvoering van het actieplan naar aanleiding van het inventariseren van risico's.

De risico's op het gebied van agressie en geweld zijn vaak niet goed kwantificeerbaar of zuiver objectief vast te stellen. Agressie en geweld ontstaan door een directe aanleiding, een gebeurtenis; iemand voelt zich beledigd; een leerling wordt woedend als hij niet mee op kamp mag. Soms lijkt het incident op zichzelf te staan en komt het volkomen onverwacht. Andere keren is duidelijk dat individuele problemen van leerlingen of werknemers meespelen. Iedere school heeft met dergelijke risico's te maken. Het leer- en leefklimaat op school kan van invloed zijn op de risico's. Als mensen elkaar snel corrigeren en durven aanspreken, worden risico's beperkt. Als klassen en een werknemerspopulatie een hechte groep vormen, kunnen zij iemand die in problemen komt, eerder helpen. Verder kunt u situaties identificeren met een verhoogde kans op agressie en geweld. Denk aan het gesprek met de leerling die van school wordt gestuurd, het gesprek met de ouder die zich over de telefoon al boos toonde over het schoolbeleid of de corrigerende opmerking naar de leerling die bekend staat om zijn ernstige gedragsproblemen. We noemen dit 'hoog risicomomenten'.

Met een eenmalige risicoanalyse bent u er nog niet: risico's ontwikkelen zich. De risicoanalyse werkt het best als onderdeel van een jaarlijkse 'Plan, Do, Check, Act-cyclus'. Daarin beoordeelt u jaarlijks hoe risico's zich hebben ontwikkeld en wat dit betekent voor beleid en maatregelen. Ook plotselinge veranderingen van risico's, bijvoorbeeld door een persoongerelateerde dreiging of een agressieve vete tussen twee groepen op school, kunnen het noodzakelijk maken om tussentijds de risicoanalyse bij te stellen en de consequenties voor de organisatie te bezien.

Wat betekent dit voor u? Feitelijk zult u zich periodiek een beeld proberen te vormen van de risico's op het gebied van agressie en geweld op school, vaak op basis van 'zachte' informatie. Probeer alle informatie zoveel mogelijk te categoriseren en te voorzien van een oordeel over kans en effect. Welke typen incidenten kunnen ontstaan door de risico's waarmee de school te maken heeft, welke hebben de grootste impact en welke de grootste kans dat zij zich in de praktijk voordoen? Juist de risico's

met een hoog product van kans en effect zijn het waard om beleid op te voeren en gericht maatregelen op voor te bereiden. Houd daarbij ook rekening met effecten zoals grote media-aandacht en onrust bij ouders.

Voor het uitvoeren van een dergelijke risicoanalyse is een goede gezamenlijke duiding van risico's nodig. Wat zijn de plekken en de situaties waarin de risico's zich vooral voordoen? Welke personen en groepen vormen relatief hoge risico's? Welke effecten kan een incident hebben op personen eromheen en op de hele school?

Betrek in uw risicoanalyse een mix van informatiebronnen: algemene cijfers over agressie en geweld in de sector, informatie uit de RI&E, incidenten uit de incidentregistratie, een leerlingenuitvraag met relevante uitkomsten, gesprekken met teamleiders, docenten en OOP'ers, gesprekken met bestuur, directie, mr en leerlingenraad. Trek op basis van deze informatie op managementniveau conclusies over welke risico's prioriteit nodig hebben. Zowel in preventieve zin als in de zin van gerichte voorbereiding op incidenten. Informeer ook het bestuur hierover.

---

### Hoe gaat dat dan? Een risicoanalyse van agressie en geweld.

De schooldirecteur en de veiligheidscoördinator besluiten om naar aanleiding van het 'telefoonincident' beter in beeld te brengen in hoeverre de school te maken heeft met agressie en geweld. Het feitelijke aantal incidenten is laag, maar er is recent vaker sprake van signalen dat het mis zal gaan. Vier weken eerder was er ook al een gerucht over rivaliserende groepen die met elkaar op de vuist zouden willen gaan. De schooldirecteur realiseert zich nu dat dat al de derde keer was dit jaar. Hij bespreekt met het schoolbestuur hoe de school zal reageren, mocht zich op het terrein van de school daadwerkelijk een grote vechtpartij voordoen.

Aan de teamleiders geeft hij opdracht om deze geruchten te bespreken in het docentenoverleg, met name om de docenten alert te maken voor de signalen.

---

## 4.5 STAP 2D: VEILIGHEIDSRISICO'S SIGNALEREN

### Maak werkafspraken met leerlingen en werknemers over het signaleren van sociale veiligheidsrisico's op school.

Doordat, bijvoorbeeld, werknemers vroegtijdig signaleren dat situaties kunnen mislopen en zij potentiële daders direct op de juiste manier aanspreken op hun gedrag, worden veel incidenten voorkomen. Op z'n minst wordt zo escalatie tegengegaan.

Het beste is om dreiging van een incident zo vroeg mogelijk te signaleren, zonder een overreactie op het signaal te veroorzaken. Van enkele school shootings in het buitenland is bekend dat de daders al verschillende signalen hadden afgegeven aan de sociale omgeving. Ook aan minder heftige dreigingen gaat regelmatig het nodige vooraf. Vaak trekken betrokkenen na een incident de conclusie dat er eerder had moeten worden ingegrepen.

Om potentiële risico's vroeg te signaleren hoeven uw werknemers geen halve politieagenten of helden te zijn. Wel moeten ze inzicht hebben in het proces en weten hoe ze effectief kunnen ingrijpen. Ze moeten weten hoe u grenzen stelt en – vaak nog belangrijker – hoe ze die grenzen bewaken.<sup>8</sup>

Wat kunt u hieraan als bestuurder of schoolleider bijdragen? Ten eerste kan het personeel worden getraind in het herkennen van signalen. Zeker jonge, nieuwe werknemers vinden het vaak moeilijk om een signaal te interpreteren. Maar ook voor werknemers met een lange staat van dienst kan het lastig zijn, signalen op te pakken die tot een incident kunnen leiden. Verder kunt u op studiedagen of plenaire bijeenkomsten actief aandacht besteden aan het signaleren van veiligheidsrisico's. Om personeel een kader te bieden, kunt u in een aantal protocollen vastleggen hoe er met specifieke veiligheidskwesties wordt omgegaan. Ten tweede is het opbouwen en onderhouden van een vertrouwensband tussen werknemers en leerlingen van belang om conflicten met – en tussen – leerlingen op te merken. Afwijkend of ongewenst gedrag wordt door leerlingen soms eenvoudiger of eerder herkend dan door de docenten.

\* Bronvermelding op pagina 46



Signaleren kan niet vrijblijvend zijn. Naast de op handen zijnde verplichting in 2011 is het verstandig om binnen de school bindende afspraken te maken over het centraal melden van veiligheidsrisico's en het registreren van incidenten. Zo kunnen patronen worden herkend en ontstaat beleidsinformatie. Ook kunt u overwegen om het signaleren op te nemen in de reguliere functieomschrijving van werknemers.

Een aandachtspunt voor de school als geheel betreft het toezicht in gemeenschappelijke ruimtes. Hier voelt soms niemand zich individueel verantwoordelijk voor het signaleren van veiligheidsrisico's, zoals een beginnende vechtpartij. Daarom is het erg nuttig het toezicht op deze plekken goed te organiseren.<sup>9</sup>

De dynamiek van veiligheidsrisico's – de mate waarin zij zich ontwikkelen – kan behoorlijk uiteenlopen. Sommige risico's ontwikkelen zich sluimerend of zijn altijd op de achtergrond aanwezig. Het is in die gevallen vooral belangrijk dat werknemers het potentiële veiligheidsrisico als zodanig kunnen herkennen, bijvoorbeeld door een veranderend gedragspatroon van een leerling waar te nemen. Dat geldt ook voor een toenemend agressieve toon van een ouder richting een docent. Andere risico's uiteten zich acuut in de vorm van een incident. Denk aan een groep jongeren van buiten de school, die de school plotseling binnendringt. Of een zeer bedreigend telefoontje aan het adres van de directeur. In beide situaties is het belangrijk dat u de organisatie zo heeft ingericht dat dergelijke veiligheidsrisico's worden gesignaleerd en doorgegeven.

---

### Hoe gaat dat dan? Voorbeeld van het signaleren van een risico.

Tijdens een borrel vertelt Arjan aan een collega dat jongeren in de omgeving er op uit lijken om met elkaar te vechten. Ze spreken hier een tijdje over. De collega blijft er aan denken en de volgende dag vraagt ze aan de conciërge om extra alert te zijn op signalen. De conciërge meldt de kwestie ook bij de veiligheidscoördinator en de schooldirecteur, die het weer meldt bij de wijkagent. De wijkagent spreekt enkele met hem vertrouwde jongeren in de wijk over de situatie. De conciërge spreekt op school ook met enkele leerlingen. Zij bevestigen de signalen. Onder andere doordat de op handen zijnde vechtpartij bekend is bij schooldirectie en politie, lijkt deze in de kiem te worden gesmoord. Tot een werkelijke vechtpartij komt het niet.

---

## 4.6 STAP 2E: INFORMATIEPOSITIE VAN DE SCHOOL

### Verstevig de informatiepositie van de school, door met werknemers en externe partners afspraken te maken over informatie-uitwisseling.

Bij de preventie van onveilige situaties hangt alles af van de beschikbare informatie hierover. Investeer daarom in een goede informatiepositie. Deels kan informatie afkomstig zijn uit signalen die het personeel oppikt. Maar u kunt meer bronnen benutten.

Een belangrijk moment voor informatievergaring is de overdracht van een leerling van een andere school (po of vo) naar uw school. Leg in een convenant afspraken met partnerscholen over een warme en volledige overdracht vast. Dit helpt voorkomen dat goede intenties na verloop van tijd verzanden. Zorg ervoor dat u het verleden van deze leerling kent, zorg voor de nodige informatie over eventuele problemen met de betreffende leerling. Natuurlijk gaat u daarmee vertrouwelijk om en hoeft niet iedereen hierover te worden gewaarschuwd. Maar een leerling die een kans op 'ontploffingsgevaar' met zich meebrengt, moet dit in de gaten gehouden kunnen worden.

Een ander aandachtspunt is de informatie-uitwisseling met externe partners (zie paragraaf 5.5). De werkvelden van zorg en veiligheid komen in de praktijk op school vaak heel dicht bij elkaar. Sommige leerlingen die door een Zorgadviesteam (ZAT) worden besproken, vertonen gedragsproblemen die voor anderen een veiligheidsrisico vormen. De politie kent zijn pappenheimers natuurlijk ook, waarmee nog niet gezegd is dat informatie vanuit zorg en veiligheid rondom dezelfde persoon bij elkaar komen. In sommige gemeenten vervult het veiligheidshuis deze functie en kan de school hier goed op aanhaken. In het veiligheidshuis worden casusgerichte besprekingen gehouden en worden afspraken gemaakt over een sluitende aanpak. In het casus-

\* Bronvermelding op pagina 46

overleg worden primair jongeren besproken die een strafbaar feit hebben begaan. Wanneer dit in uw omgeving nog ontbreekt, is het raadzaam om binnen de school een dergelijk casusoverleg in afgeslankte vorm te organiseren. Natuurlijk horen daarbij goede afspraken over de privacy van informatie.

Een terugkerend aandachtspunt is het uitwisselen van informatie tussen de verschillende afdelingen en niveaus binnen de school. Voorkom dat belangrijke veiligheidsinformatie blijft liggen omdat iemand er geen prioriteit aan geeft. Maak expliciet in de taakomschrijving van leidinggevenden dat zij een rol hebben op het gebied van veiligheid. Of stel de veiligheidscöördinator actief op als informatieschakelpunt. Dit laat natuurlijk onverlet dat alle werknemers bijdragen aan de informatiepositie van de school.

---

### Hoe gaat dat dan? Een goede informatiepositie.

De situatie van Rick wordt in het ZAT en in het teamoverleg besproken. Eén van de ZAT-leden wijst erop dat deze jongen op de basisschool bij een psycholoog heeft gelopen omdat hij moeilijk met zijn boosheid kon omgaan. Hij komt uit een lastig gezin; zijn vader heeft in de gevangenis gezeten. De zus van Rick zit ook op school en doet het sinds een jaar erg goed. Deze informatie wordt in het teamoverleg besproken zodat alle docenten 'door een veiligheidsbril' naar Rick kunnen kijken.

In het teamoverleg stellen de docenten gezamenlijk een aantal regels vast waar de jongen absoluut niet van mag afwijken, zodat hij door elke docent gelijk behandeld wordt.

---

## 4.7 STAP 2F: REGISTRATIE EN AANGIFTE

### Meld incidenten in de school en registreer deze incidenten.

Naar verwachting wordt het registreren van incidenten in het vo in 2012 verplicht voor iedere school. Veel scholen registreren incidenten al. En niet voor niets. Incidentregistratie levert scholen belangrijke inzichten op om maatregelen en beleid aan te scherpen. Denk aan bepaalde patronen, die aanleiding kunnen vormen om nieuwe maatregelen te nemen.

De staatssecretaris van Onderwijs bevestigt het belang van incidentenregistratie. "Registratie moet onderdeel zijn van een breder veiligheidsbeleid van scholen en is een instrument om het veiligheidsbeleid te ondersteunen en te evalueren. Het helpt scholen om beter inzicht te krijgen in hun eigen veiligheidssituatie en om adequaat te handelen bij incidenten".<sup>10</sup>

Het kan erg lastig zijn om draagvlak voor incidentregistratie te creëren. Vooral docenten die gewend zijn incidenten zelf op te lossen, zien er niet altijd de meerwaarde van in. En docenten die met moeilijk handelbare leerlingen werken, hebben soms zo vaak met incidenten te maken, dat zij die gebeurtenissen niet meer als 'incident' zien. Daarmee is er toch niets te registreren? Het kan helpen om een interne discussie over incidentregistratie te voeren, waarbij het uitgangspunt is dat 'het sowieso verplicht wordt' en de hoofdvraag is: "Hoe gaan we onze registratie zo vormgeven dat wij het minst ermee worden belast, maar er ook het meest aan hebben voor ons veiligheidsbeleid?".<sup>11</sup>

Het is van groot belang dat van ernstige incidenten op school ook aangifte bij de politie wordt gedaan. Dit maakt het mogelijk de dader te straffen. Een aangifte geeft het slachtoffer het gevoel serieus te worden genomen. En u geeft een duidelijk signaal af: agressie en geweld worden niet getolereerd, de dader ontloopt zijn straf niet.

\* Bronvermelding op pagina 46

---

### Hoe gaat dat dan? Nuttige incidentregistratie.

De veiligheidscoördinator geeft de vechtpartij tussen Rick en de andere jongen, evenals de bedreiging aan het adres van docent Arjan, geregistreerd als incident. Aan het eind van het schooljaar doorloopt de schooldirecteur de incidentregistraties nog eens. Hij merkt zo op dat driekwart van de incidenten in de afgelopen drie jaar zich heeft voorgedaan in de computerzaal. En altijd tegen het eind van de dag. Hij bespreekt met de veiligheidscoördinator welke aspecten in de computerruimte mogelijk incidenten in de hand werken. Een paar weken later treft hij een aantal maatregelen: de ruimte wordt beter verlicht, de computertijd wordt verlengd tot 45 minuten per leerling, er komen meer computers en er komt meer toezicht in de ruimte.

---

#### CHECKLIST:

## incidenten voorkomen

Deze checklist bevat de belangrijkste randvoorwaarden en tips voor het voorkomen van incidenten die zijn besproken in stap 2a t/m 2e.

#### ENKELE RANDVOORWAARDEN:

- Voor het (sociaal) veiligheidsbeleid is een (eind)verantwoordelijke aangesteld en (gedeeltelijk) vrijgemaakt. De directie houdt toezicht op het nakomen van de gemaakte afspraken.
- De school heeft een visie op de aanpak van agressie en geweld.
- De school vertaalt normen en waarden ten aanzien van veiligheid in centrale gedrags- en omgangsregels en draagt deze uit naar personeel, leerlingen, ouders en derden.
- De school heeft een sanctioneringsbeleid, waarin is vastgelegd wat de consequenties zijn van het overtreden van de normen en waarden van de school.

#### WAT IS WENSELIJK:

- De school geeft openheid over de maatregelen die zij treft om de veiligheid op school te vergroten.
- De school treft maatregelen om de sociale binding tussen leerlingen en werknemers en schooldirectie te bevorderen.
- De school baseert haar pedagogisch/didactische aanpak op basis van respectvolle omgang tussen alle betrokkenen bij het onderwijsproces.

#### TIPS:

- Laat in de schoolkrant/schoolmagazine, op de website en in overige uitingen steeds de basisnormen van de school terugkeren. Besteed in de communicatie op gezette momenten actief aandacht aan de betekenis van een bepaalde norm.
- Zorg dat u ook bij uitstapjes veiligheid en arbo integraal meeneemt in de voorbereiding.
- Draag er zorg voor dat er altijd iemand bij de balie bij de ingang aanwezig is. Registreer welke gasten er in de school zijn.
- Registreer ook incidenten met ouders en werknemers. Dit geeft een aanvullend beeld over de veiligheid op school.

# 5 Stap 3 het voorbereiden op een incident

## 5.1 INLEIDING

Met een gedegen voorbereiding kunt u de impact van incidenten beperken, doordat uw school beter in staat is de juiste beslissingen te nemen. Bekendheid met typen incidenten en hun gevolgen geeft uw school de mogelijkheid om taken en verantwoordelijkheden goed te beleggen bij de werknemers van de school. Bij een goede voorbereiding hoort onder meer dat werknemers de vaardigheden leren die een effectieve respons op incidenten van hen vergt.

Een incident kan het schoolleven ruw verstoren, ook wanneer de gebeurtenis zelf niet direct op school plaatsvindt. In zo'n situatie worden er van schoolleiders en docenten inspanningen verwacht die totaal afwijken van hun dagelijkse werk. Er komt veel stress en emotie bij kijken, waardoor het vermogen om adequaat te handelen sterk kan worden ondermijnd.<sup>12</sup> Daarom is het belangrijk om in rustige tijden na te denken over de gewenste handelswijze op het moment dat zich een incident voordoet. Om uw school voor te bereiden op verschillende scenario's is het vereist dat u vooraf heldere richtlijnen en een duidelijke taakverdeling vastlegt.

Hoe kunt u uw school zodanig inrichten dat deze op diverse soorten incidenten goed kan inspelen? Neem als uitgangspunt dat de school ieder incident serieus neemt, dat het gesignaleerd wordt en dat verantwoordelijken vervolgens bewust besluiten welke aandacht het incident krijgt.

## 5.2 STAP 3A: HET CRISISTEAM VOORBEREIDEN

**Benoem een crisisteam, leg taken en verantwoordelijkheden van de leden vast en professionaliseer en oefen de crisisorganisatie voor incidenten.**

Waarom heeft u een crisisteam nodig? Waarom zou u dat 'als voorzorg' vormgeven? Omdat incidenten met een grote impact op de school snel gecoördineerde besluiten eisen. Kleinere incidenten kunnen binnen de normale lijnorganisatie worden opgepakt. Er is voldoende tijd en de impact en benodigde beslissingen zijn relatief beperkt. Bij een ernstig incident is dit niet het geval. De dreiging, urgentie en onzekerheid over de situatie en de gevolgen ervan, zijn veel groter. Het is noodzakelijk om juist dan snelle én goede keuzes te maken. Dat betekent dat de taken en rollen direct helder moeten zijn, zodat iedereen zijn rol meteen kan uitvoeren.

Bij vrijwel ieder ernstig incident waarmee scholen te maken krijgen, wordt op één of andere wijze een 'crisisteam' gevormd. Vaak bestaat zo'n team uit:

- de (locatie)directeur
- de veiligheidscoördinator
- één of meerdere teamleiders
- een communicatiemedewerker
- een personeelsfunctionaris
- de conciërge
- het hoofd bhv, als de situatie erom vraagt
- een verslaglegger
- andere werknemers die vanuit hun functie direct betrokken zijn geraakt bij het incident.

De samenstelling hangt natuurlijk deels af van de schaalgrootte van uw school. In grote scholen heeft u mogelijk een staf die de overige betrokken werknemers kan aansturen. In een kleine school is de teamleider vaak ook de personeelsfunctionaris en is de directeur ook belast met de communicatie. Voor een goede verslaglegging is het raadzaam om altijd een notulist onder-

\* Bronvermelding op pagina 46

deel te maken van het crisisteam, bijvoorbeeld de directiesecretaresse. Het helpt u om vooraf te bepalen wie het crisisteam vormgeven.

**Hoe vormt u een crisisteam?** U begint met het identificeren van de belangrijkste activiteiten die tijdens vrijwel iedere crisis aan de orde zijn. Communicatie (naar leerlingen, werknemers, ouders, pers), psychosociale nazorg, juridische afhandeling, afstemming met de direct betrokken klas en samenwerking met externe partijen (politie, slachtofferhulp, leveranciers, gemeente). U bepaalt wie daarna wie leiding geeft en deel uitmaakt van het (potentiële) crisisteam.

Vervolgens brengt u de belangrijkste besluiten in beeld. Denk aan sluiting van de school, ontruiming van (een deel van) het pand, omroepen over gevaar, acute verwijdering van een leerling. U bepaalt wie hierover een besluit neemt. Ook deze perso(n)en neemt u op in het crisisteam of u spreekt af wie binnen het team het mandaat heeft om deze beslissingen te nemen. Het ligt voor de hand om het voorzitterschap in handen te leggen bij de hoogste in functie.

De meeste crisisteams functioneren op locatieniveau. Bij incidenten met een grote impact kan het nodig zijn om een crisisteam op een hoger niveau in te richten (afhankelijk van de omvang van uw school). Het schoolbestuur of de centrale directie kan een (bestuurlijk) crisisteam vormen, dat wordt aangevuld met een liaison (contactpersoon) van een locatie. Op deze locatie blijft een crisisteam actief. Er is goede informatie-uitwisseling nodig tussen beide teams en het moet helder zijn welk team welke beslissingen neemt en welke taken heeft.

De overgang van het lokale crisisteam naar (ook) een bestuurlijk crisisteam noemen we **opschalen**. Vanzelfsprekend vraagt dit om goede afspraken over welk team waarover gaat. Het lokale crisisteam moet voldoende ruimte houden om snel de belangrijkste acties te kunnen uitvoeren. Het centrale of bestuurlijke crisisteam is er voor de meer strategische vraagstukken. Bedenk wel dat veel beslissingen op lokaal niveau een strategisch effect kunnen hebben, bijvoorbeeld het te woord staan van de pers over het incident.

Uit de evaluaties en indrukken van deskundigen blijkt dat crisisteams op veel onderwijsinstellingen vrijwel onvoorbereid aan het werk gaan: een incident komt altijd onverwacht. De uitdagingen en dilemma's waarmee het team te maken krijgt kunnen groot en ingewikkeld zijn. Juist dan betaalt voorbereiding zich uit. Dit begint bij het vaststellen en bespreken van ieders taken met de potentiële leden van het crisisteam. Daarna volgt een teamtraining in het functioneren tijdens een crisis. De volgende stap is om de respons op een ernstig incident met het crisisteam te oefenen, zoals in een simulatie. Dat maakt het voor het team veel inzichtelijker wat er op hun afkomt, dan een papieren voorbereiding.

De directeur neemt als voorzitter van het crisisteam vaak veel verschillende taken op zich: leiding over het team, communicatie, nazorg, informatiemanager, enzovoort. U kunt een aantal van deze taken bij andere leden van het team beleggen, onder verantwoordelijkheid van de directeur. Dit omdat het risico groot is dat het team de situatie moeilijk overziet en zich laat verrassen door ontwikkelingen en gebeurtenissen. Zo kan één van de teamleiders die niet direct betrokken is geraakt, vaak prima de nazorg organiseren, samen met een mentor of vertrouwenspersoon.

Een voorbereid crisisteam kenmerkt zich door het volgende:

- De leden van het team weten wie welke verantwoordelijkheid heeft, zoals contact met de politie en gemeente, contact met het slachtoffer, communicatie naar leerlingen en ouders, organiseren van een herdenking of nazorg.
- Het team is ingespeeld op de snelle besluitvorming en het constante schakelen tussen verschillende activiteiten, die bij crises aan de orde zijn.
- Het team is op elkaar ingespeeld. Dit is enorm belangrijk. Een team dat elkaar niet goed kent, heeft veel tijd nodig en is erg intern gericht. Daarmee kunnen belangrijke externe signalen worden gemist.

Voor het garanderen van continuïteit in de school is het van belang de gemaakte afspraken, procedures en protocollen rondom incidenten vast te leggen in een calamiteitenplan. Voor de bruikbaarheid van een dergelijk plan is het raadzaam taken en verantwoordelijkheden bondig te beschrijven en op te splitsen per functie. Voorbeelden van bronnen voor plannen en protocollen zijn te vinden in Bijlage B.

---

### Hoe gaat dat dan? Het vormen van een crisisteam.

Jaap wordt directeur van een scholengemeenschap. Hiervóór was hij conrector op een school in een grote gemeente. Daar had hij veel te maken met incidenten en werkte hij met een crisisteam. Nu wil hij ook op zijn nieuwe school een crisisteam samenstellen. Om dit grondig te doen, belegt hij een bijeenkomst met een aantal teamleiders, de twee adjunct-directeuren, een lid van het schoolbestuur en de twee werknemers van communicatie. In de sessie bespreken ze verschillende incidentcases met elkaar en benoemen de ideaaltypische manier waarop in de school gereageerd zou worden. Ze stellen zichzelf hierbij de vraag hoe de taken het beste verdeeld kunnen worden en welke besluiten op welk niveau genomen moeten worden. Aan het einde van de sessie stellen ze met elkaar vast wat de taak van het crisisteam is, wie daarin deelnemen, met welke deeltaak, en hoe het crisisteam gaat samenwerken met anderen binnen en buiten de school.

Na afloop van de sessie schrijft Jaap de uitkomsten van de sessie op één A4 en deelt dit rond aan de potentiële leden van het crisisteam.

Jaap bespreekt met het bestuur onder welke omstandigheden dit team actief wordt en met welk mandaat het team kan opereren.

---

### 5.3 STAP 3B: ALARMERING EN OPSCHALING

#### Leg een alarmerings- en opschalingsstructuur vast.

Het organiseren van de alarmering bij incidenten klinkt misschien wat vèrgaand, de school is immers geen brandweerorganisatie. Veel van de personen die u nodig heeft bij een incident zijn doorgaans wel op school aanwezig. Maar wie neemt de belangrijkste beslissingen als de directeur er niet is?

Een les van verschillende incidenten is dat goed moet worden nagedacht over het alarmeren van de juiste personen en instanties. Doet u dat niet, dan wordt u teveel afhankelijk van het toeval. Wanneer het schoolbestuur niet snel genoeg geïnformeerd wordt, kunnen zij bijvoorbeeld worden verrast door pers die al met vragen aan de telefoon hangt. Als er signalen zijn dat er een bestuurlijk crisisteam bijeen moet komen, moet u dat zo spoedig mogelijk alarmeren.

Hetzelfde geldt voor het inschakelen van externe organisaties. Wanneer de afspraak is dat alleen de teamleider de politie mag inschakelen, kan dit tot kostbaar tijdverlies leiden als deze niet direct bij de situatie betrokken is. Zoek vooraf uit hoe de bhv-organisatie kan bijdragen aan het alarmeren van het crisisteam. Deze mensen zijn gewend om snel te worden opgeroepen bij calamiteiten.<sup>13</sup>

Wanneer een incident minder acuut gevaar oplevert, maar er wel behoefte is aan afstemming met de politie of andere hulpdiensten, ligt het voor de hand om de veiligheidscoördinator deze taak te geven. Hij of zij heeft al contacten met deze diensten, is goed op de hoogte van het veiligheidsbeleid van de school en kan daardoor snel tot afspraken komen over samenwerking of het uitwisselen van informatie. De veiligheidscoördinator kan daarover ook direct terugkoppelen naar de schooldirectie.

Bedenk wie u bij verschillende typen incidenten gealarmeerd wilt hebben, wanneer de directie en het bestuur moeten worden betrokken en wanneer externe partijen moeten worden ingeschakeld. Leg dit vast in een alarmerings- en opschalingsstructuur.

\* Bronvermelding op pagina 46

---

## Hoe gaat dat dan? Alarmering en opschaling.

In een volgende sessie bespreken potentiële leden van het crisisteam aan de hand van verschillende cases met elkaar op welk moment bepaalde functionarissen of het hele crisisteam bij een incident betrokken worden. Hierbij nemen ze mee wanneer de directie en het bestuur worden betrokken en wanneer externe partijen worden ingeschakeld.

Directeur Jaap legt dit vast in een alarmerings- en opschalingsstructuur. Dit is een document van twee A4'tjes waarin de uitgangspunten worden benoemd, met als bijlage de relevante contactgegevens. Een aantal voorbeelden uit deze lijst:

- In geval van spoed: bel 112. Iedereen in de school mag 112 bellen. Breng zodra u dit heeft gedaan de teamleider op de hoogte. De teamleider informeert de (adjunct-)directeur.
  - Het besluit om een crisisteam bijeen te roepen ligt bij de directeur. Bij afwezigheid van de directeur ligt het bij één van de adjunct-directeuren (bovenbouw of onderbouw).
  - Bij situaties waarin geweld of dreiging met geweld wordt toegepast, wordt de politie betrokken. Acute politiecontacten verlopen via de eerstbetrokkene (112) of via de teamleider. De structurele contacten en dreigende meer sluimerende situaties verlopen tussen wijkteamchef en de veiligheidscoördinator.
  - In alle gevallen waarin wordt gecommuniceerd over een incident (naar leerlingen, collega's, ouders of media) wordt eerst met de directeur of één van de adjunct-directeuren afgestemd.
  - Directeur en adjunct-directeuren betrekken bij alle externe communicatie de communicatieadviseur.
- 

## 5.4 STAP 3C: PERSPROTOCOL

### Stel een persprotocol op voor de omgang met de pers.

Eén van de belangrijkste ontwikkelingen met betrekking tot incidenten in het onderwijs is de toegenomen aandacht van de pers. Iedere school die te maken krijgt met een ernstig incident, kan ook te maken krijgen met massale persbelangstelling. Er zijn voorbeelden bekend van media die binnen een uur na het incident met draaiende camera's leerlingen interviewden op het schoolplein.

De pers legt grote druk op de school om mee te werken aan interviews en vraaggesprekken over het incident. Veel scholen hebben vooral op dit punt het gevoel de regie over de situatie te verliezen. Het is moeilijk om een gebouw vol met kinderen en werknemers aanwijzingen te geven over hoe zij met de pers moeten omgaan. Daarbij moet u erop rekenen dat (vooral) leerlingen ook zelf actief berichten, tweets, foto's en filmpjes op internet plaatsen.

Het helpt om van tevoren goed na te denken over de omgang met de pers en de afspraken vast te leggen in een **persprotocol**. Daarin neemt u minimaal op:

- een vaststaande volgorde van informeren van doelgroepen (zie paragraaf 6.4);
- wie de pers te woord mag staan;
- welke ondersteunende of regisserende rol een eventuele centrale communicatieafdeling heeft;
- wat er van werknemers wordt verwacht;
- hoe wordt omgegaan met leerlingen die in aanraking (kunnen) komen met de pers;
- welke algemene beleidslijn de school heeft richting de pers;
- hoe de centrale visie en waarden van de school worden overgebracht;
- hoe er wordt omgegaan met berichten, filmpjes en dergelijke die in de media kunnen opduiken;
- hoe er wordt omgegaan met massale persaandacht: prioriteren van verzoeken.

## 5.5 STAP 3D: EXTERNE PARTNERS

### Investeer in de relatie met externe partners en leg sleutelafspraken vast.

Om veiligheidsrisico's op school succesvol te signaleren en tijdens een incident effectief en kundig op te treden, heeft uw school baat bij een nauwe samenwerking met verschillende externe partners. Het opbouwen van vertrouwensrelaties met personen binnen die organisaties, alsmede het helder vastleggen van gemaakte afspraken over de samenwerking, dragen hieraan bij. Een les van incidenten op scholen is dat scholen nog huiverig zijn om externe partners vooraf te betrekken en de samenwerking met partners niet optimaal benutten.

De school associeert de aanwezigheid van politie mogelijk met onveiligheid en een slecht imago. De verwachting is dat het zal leiden tot onrust onder de leerlingen. In de praktijk blijkt zichtbare inzet van politie de leerlingen en ouders het gevoel te geven dat de school veilig is. Korte lijnen tussen de school en politie dragen tevens bij aan het vroegtijdig signaleren van risico's en het treffen van de noodzakelijke maatregelen.

De samenwerking tussen de school en de gemeente op het gebied van veiligheid is vaak nog minimaal. Toch is er een gedeelde verantwoordelijkheid voor de veiligheid op het grensvlak tussen het schoolterrein en de publieke ruimte. Het is in het belang van de school om de veiligheid van leerlingen buiten het schoolterrein, voor zover redelijk uitvoerbaar, te bewaken. Een incident met leerlingen direct buiten het schoolterrein zal al gauw uitstralen naar de school. Leerlingen en werknemers kunnen zich ook onveilig voelen op school door zaken die direct buiten de school spelen. Het is raadzaam om met de gemeente in overleg te treden om te bepalen op welke wijze de gemeente kan bijdragen aan veiligheid in en om school.

Ook enige afstemming met het Openbaar Ministerie (OM) is nuttig. Zo krijgt u duidelijkheid over hoe het OM omgaat met bepaalde overtredingen en misdrijven. De school en het OM kunnen afspraken maken over de omgang met first offenders en veelplegers.

Leg de afspraken over samenwerking met de politie, het OM en de gemeente bij voorkeur vast in een convenant. In dit convenant staat hoe de partijen een veilig schoolklimaat creëren, maar ook hoe zij tijdens - en na – incidenten samenwerken.<sup>14</sup>

Een school heeft te maken met jongeren met een verschillende cultuur of sociale achtergrond, die ieder een eigen aanpak vragen. Sommige jongeren vragen door hun gedrag meer aandacht dan de anderen. Soms hebben werknemers moeite om voldoende autoriteit uit te stralen naar deze jongeren. Samenwerking met ouders kan dan helpen. In enkele gevallen kan ook de inzet van een maatschappelijke zelforganisatie, een kerk- of een moskeebestuur helpen bij de handhaving van het gedrag van deze jongeren. Ook bij incidenten of conflicten kunnen dergelijke organisaties bijdragen aan het herstellen van de rust. Bepaal van tevoren wie u nodig heeft om problemen met jongeren aan te pakken en investeer in de relatie met deze organisaties. Dit is voor de school van grote meerwaarde als er incidenten zijn waarbij juist deze jongeren een grote rol spelen.

\* Bronvermelding op pagina 46



Leg dus contact met de juiste contactpersonen bij de volgende organisaties en werk met regelmaat aan het behouden en intensiveren van de relatie:

- politie, zowel de wijkagent als de teamleider;
- gemeente;
- OM;
- moskee- of kerkbestuur;
- externe vertrouwenspersoon;
- zorgadviesteam (ZAT);
- Bureau Jeugdzorg (BJZ);
- jongerenwerk;
- Advies- en Meldpunt Kindermishandeling (AMK);
- veiligheidshuis – Justitieel casusoverleg (JCO);
- eerwraakdeskundige;
- tolken;
- schooldirecties van partnerscholen.

Het is daarbij belangrijk om contacten waar deze nog ontbreken actief aan te halen en af te spreken wie de regie heeft.

---

### **Hoe gaat dat dan? Externe partners betrekken.**

Naar aanleiding van de scenariobesprekingen gaat directeur Jaap samen met de veiligheidscoördinator in gesprek met de wijkagent. Ze bespreken wat de wijkagent in verschillende situaties voor de school kan betekenen.

Daarna besluit de directeur om ook met de wethouder van onderwijs en de burgemeester in gesprek te gaan. Ze bespreken samen de rol van de gemeente wanneer zich op de school een incident zou voordoen. De wethouder biedt aan dat de gemeente meedenkt over de communicatie. De burgemeester en de schooldirecteur bespreken samen hoe zij denken te handelen in het geval van een incident op school. Zo maken ze de wederzijdse verwachtingen helder.

---

## CHECKLIST:

# voorbereiden op incidenten

Deze checklist bevat de belangrijkste randvoorwaarden en tips voor het voorbereiden op incidenten die zijn besproken in stap 3a t/m 3d.

### ENKELE RANDVOORWAARDEN:

- De school heeft een crisisteam samengesteld, waarin (vaste en flexibele) sleutelfiguren van de school (en eventueel externe partners) zitting hebben. Het crisisteam heeft de eindverantwoordelijkheid voor het nemen van beslissingen tijdens crises.
- De taken en verantwoordelijkheden van de leden van het crisisteam zijn belegd en bekend. De overige werknemers van de school zijn op de hoogte van hun rol bij incidenten.
- Het is duidelijk in de school wie, wanneer en onder vermelding waarvan melding doet van het incident bij de meldkamer van de politie, brandweer of ambulancedienst (bijvoorbeeld 112 bij spoedgevallen en/of een intern nummer).
- De school beschikt over een procedure die erin voorziet dat de juiste mensen op het juiste niveau op het juiste moment worden geïnformeerd – zowel intern (tot op het niveau van het bestuur) als extern (politie, gemeente).
- De school heeft een eenduidig, sluitend stelsel van afspraken met de politieregio, het Openbaar Ministerie en de gemeente. Deze afspraken liggen vast in een convenant, waarin staat hoe de partijen een veilig schoolklimaat creëren, maar ook hoe zij tijdens en na incidenten samenwerken.
- De school investeert in een goede relatie met de directe aanspreekpunten bij de veiligheidspartners.

### WAT IS WENSELIJK:

- De school legt afspraken, procedures en protocollen rondom incidenten en crises vast in een calamiteitenplan.
- De leden van het crisisteam beschikken over de juiste kennis en kunde voor het uitvoeren van hun taak tijdens incidenten. Specifieke opleidings- of trainingstrajecten kunnen een vereiste zijn om het niveau van het crisisteam te waarborgen.
- De school gebruikt een persprotocol waarin omgangsregels met de pers zijn vastgelegd. De school heeft minimaal één aangewezen woordvoerder voor de pers en persuitingen worden op inhoud en vorm afgestemd met (de voorzitter van het) crisisteam en schoolbestuur.

### TIPS:

- Oefen op crisissituaties met het crisisteam. Door middel van een simulatie-oefening, of 'Table-top oefening'<sup>15</sup> kunt u verschillende incidentscenario's oefenen en bent u bij een echt incident beter voorbereid op uw taken en wijze van samenwerken. U kunt externe ondersteuning inzetten bij het oefenen van uw crisisteam.
- Bedenk wie u bij verschillende typen incidenten gealarmeerd wilt hebben, wanneer de directie en het bestuur moeten worden betrokken en wanneer externe partijen moeten worden ingeschakeld. Leg dit vast in een alarmerings- en opschalingsstructuur.
- Maak afspraken met de politie over een aanpak voor het signaleren van loverboy praktijken, het controleren op wapenbezit en het optreden bij bedreigingen door ouders of leerlingen.
- Leg de belangrijkste afspraken met externe partners vast in een convenant. Deze vorm is minder vrijblijvend en biedt meer continuïteit dan persoonlijke afspraken in het geval van personele wisselingen.
- Stel een adressenlijst op voor externe partijen die kunnen bijdragen. Voorbeelden zijn contactpersonen voor eerrook of drugsgerelateerde incidenten.

\* Bronvermelding op pagina 46

# 6 Stap 4 het beheersen van het incident

## 6.1 INLEIDING

Een snelle, effectieve reactie op een incident bepaalt in belangrijke mate het verloop en de omvang van de gevolgen. Bijvoorbeeld door te voorkomen dat een ruzie uitgroeit tot handgemeen. Of door snel de juiste zorg aan slachtoffers te bieden. Een snelle, effectieve reactie houdt verschillende dingen in: betrek direct de juiste werknemers en externe partners bij het besluitvormingsproces en bestempel een situatie bewust als 'crisis', op basis van feiten en argumenten, om de wijze van afhandeling te sturen. Daarmee voorkomt u dat de school geen of ontijdige of onjuiste beslissingen neemt.

In de respons op een incident vormt de communicatie richting de pers, leerlingen, werknemers en ouders een belangrijk afbreukrisico voor het imago van uw school. Wees u bewust van uw omgeving. U zult aan de informatiebehoefte van de verschillende doelgroepen moeten voldoen, maar houdt daarbij rekening met de betekenis die u met uw handelen aan de situatie geeft.

Het helpt als u vooraf, in alle rust, de beste aanpak heeft overdacht in het geval dat er een ernstig incident plaatsvindt, als er checklists en overzichten voorhanden zijn, als taken weloverwogen verdeeld zijn en eenieder de 'ruimte' heeft om zijn eigen taken volledig op te pakken. Het helpt u ook als u vooraf weet wie om u heen goede sparringspartners zijn. Want op het moment dat het spannend wordt, heeft u geen tijd om lang de beste aanpak te overdenken. U zult vooral intuïtief handelen en terugvallen op aangeleerde handelingen. U zult de mensen bij elkaar roepen waar u voor uw gevoel het meeste aan heeft en u zult uw uiterste best doen met wat in die omstandigheden in uw macht ligt.

## 6.2 STAP 4A: EFFECTIEVE ALARMERING EN OPSCHALING

### Voer een effectieve alarmering en opschaling uit.

Iedereen op school kan als eerste getuige zijn van een incident. Leerlingen en vooral ook docenten moeten daarom weten hoe ze snel hulp kunnen inroepen. Al is het maar omdat zij doorgaans eerste getuigen zijn van een incident.

Neem bij ernstige incidenten altijd in eerste instantie contact op de politie en eventueel de ambulancedienst. Contact met deze organisaties loopt via de regionale meldkamer, te bereiken via noodnummer 112. Scholen maken verschillende keuzes als het gaat om het contact met de politie. Sommige scholen beschikken op vaste plekken over telefoontoestellen die in verbinding staan met de centrale balie. De baliemedewerker belt vervolgens 112. Andere scholen vertrouwen erop dat docenten zelf inschatten of ze direct 112 moeten bellen of dat ze een bhv'er erbij betrekken. In beide situaties moeten uw werknemers weten hoe de school daarmee omgaat en welke handelingen zij moeten verrichten. Het is raadzaam om in ieder geval uw werknemers de ruimte te geven om, bij acuut gevaar, zelf 112 te bellen.

Gelijktijdig of direct aansluitend aan het inschakelen van de hulpdiensten, moet u ook de (locatie)directie informeren over het incident. Daarmee kan de directie bepalen of zij de regie neemt over de afhandeling van het incident of alleen coördinerend optreedt. De directie besluit allereerst of opschaling naar het crisisteam noodzakelijk is. Bij opschaling komt het voltallige crisisteam (of plaatsvervangers) bijeen en worden de eerste feiten gedeeld. Probeer dit als directie niet allemaal zelf te doen, maar schakel de veiligheidscoördinator hiervoor in.

Niet bij elk type incident is er sprake van een herkenbaar alarmeringsmoment. Een voorbeeld is bedreiging door een ouder of leerling. Deze bedreiging kan in de loop der tijd toenemen, zonder dat de betrokkene zich daar bewust van is. Ook bij een dergelijke sluimerende dreiging is het verstandig dat de betrokken werknemer dit vroegtijdig meldt bij de directie. Het crisisteam kan wel een keer bij elkaar komen voor de kwestie en daarbij afspreken na welke potentiële ontwikkelingen het acuut gealarmeerd wil worden.

---

## Hoe gaat dat dan? Effectieve alarmering en opschaling.

Een leerlinge van het Arendscollege, een middelgrote school in de randstad, meldt zich overstuur bij de vertrouwenspersoon voor de leerlingen, Irma. Het meisje vertelt dat ze op het terrein van de school is verkracht door een medeleerling. Het meisje wil niet dat haar ouders het weten, ze is van Iraanse afkomst en bang de eer van de familie te schaden. Sterker nog: het meisje vreest voor haar leven wanneer dit uitkomt. Ze vertelt het toch, omdat ze naar een dokter wil en ze nu niet meer naar school durft. Irma licht de directeur in, zonder te vermelden om wie het gaat, omdat zij zich beseft dat de situatie in potentie een grote crisis is.

Peter – directeur van het Arendscollege – heeft voor dit soort situaties een checklist. Deze pakt hij er bij. Dankzij de checklist denkt hij eraan om enkele docenten op de hoogte te stellen, het bestuur te vragen om hem in deze kwestie te adviseren en contact op te nemen met de wijkagent.

Ook roept hij het crisisteam bij elkaar voor een kort vertrouwelijk overleg. In dit geval bestaat het crisisteam uit de directeur, de betrokken teamleider en de communicatieadviseur. Irma sluit zich als adviseur aan bij het overleg en vraagt ook de mentoren van beide leerlingen erbij.

---

### 6.3 STAP 4B: REGULIERE CRISISOVERLEGGEN

#### Stel een regulier crisisteamoverleg in, waar coördinatie en besluitvorming plaatsvinden.

Incidenten vinden doorgaans plaats op school of net buiten het schoolterrein, maar kunnen op elk willekeurig moment plaatsvinden. Ongeacht het tijdstip van de dag of de dag van de week: het crisisteam moet bereid zijn om dag of nacht bijeen te komen. Want een crisis houdt zich niet aan schooltijden.

Uit de evaluatie van incidenten op scholen blijkt dat vooral incidenten die aan het einde van de dag of vlak voor het weekend plaats vinden, niet altijd leiden tot het direct bijeen brengen van het crisisteam. Scholen kiezen er dan voor om een eerste overleg te verplaatsen naar de volgende dag of na het weekend. Zo is de kans groot dat via leerlingen of werknemers incidenten snel de pers bereiken. De pers gaat wanneer de school gesloten is op zoek naar een verhaal en benadert daarvoor directieleden, slachtoffers of werknemers. Als het crisisteam dan uiteindelijk voor het eerst bijeen komt, kan de school al grote imagoschade hebben geleden.

Wanneer de seinen op rood staan, roept de directie per direct het crisisteam bijeen. Het crisisteam komt met een vast ritme van overleggen samen. Structureer ook de overleggen zelf. Met als doel de situatie, aanpak en afspraken te bespreken en vast te leggen. Dit bevordert een eenduidige interne coördinatie en besluitvorming. Zorg voor goede verslaglegging in het crisisoverleg. Dit is van belang voor het vastleggen van actiepunten. Daarnaast dient het als bron van informatie om achteraf het incident te evalueren. De informatie is mogelijk nodig om achteraf verantwoording over het handelen van de school te kunnen afleggen.

Het crisisteam inventariseert de relevante thema's en denkt daarbij aan tenminste de volgende zaken:

- de zorg voor slachtoffers, werknemers en leerlingen;
- het informeren van doelgroepen (leerlingen, werknemers, ouders en verzorgers, buurtbewoners, betrokken organisaties, etc.);
- het omgaan met de pers (overwegingen over het eventueel uitbrengen van een persbericht, afgeven van een interview met de krant of het verschijnen voor een camera);
- de samenwerking met externe partners: ketenpartners in de zorg, veiligheidspartners zoals politie en justitie, overheden zoals de gemeente en OCW; stel vast wat de taak van de school is ten opzichte van die van de externe partners.

Het crisisteam doet er verstandig aan om zich, daar waar nodig, te laten adviseren door een interne persvoorlichter, een bestuursvoorlichter, een extern vertrouwenspersoon, een bestuursjurist of een externe crisisadviseur. Ook de politie kan het crisisteam adviseren.

---

### Hoe gaat dat dan? Crisisoverleg.

In de zaak van de verkrachting bespreekt het crisisteam vervolgens hoe de school naar de twee betrokken leerlingen zal reageren en wat verder over deze kwestie gecommuniceerd moet worden. De crisisteamleden bespreken wat ze moeten met de wens van het meisje om de ouders er buiten te laten. Ze bespreken ook hoe ze ervoor kunnen zorgen dat het meisje aangifte doet bij de politie. Vertrouwenspersoon Irma zal uitzoeken welke psychosociale hulp en verdere zorg voor het meisje beschikbaar is.

Ze bespreken diverse scenario's met elkaar: een scenario waarin de kwestie onverhoopt veel media-aandacht krijgt en onder leerlingen en ouders het gesprek van de dag wordt, een scenario waarin de kwestie nauwelijks meer aandacht krijgt dan van politie, betrokkenen en docenten; maar ook een scenario waarin het verhaal van het meisje niet klopt.

In dit overleg stellen ze één teamlid verantwoordelijk voor het uitzoeken welke nadere maatregelen nodig en mogelijk zijn om te voorkomen dat iets dergelijks zich nogmaals voordoet op de school. De daarop volgende weken bespreekt het crisisteam de voortgang in deze kwestie regelmatig. De school houdt daarmee grip op de situatie. Het blijft een tijd onduidelijk of het meisje wel of geen aangifte zal doen. Uiteindelijk doet ze dit. Het is het moment waarop de verdachte besluit om vrijwillig van school af te gaan.

---

## 6.4 STAP 4C: COMMUNICATIESTRATEGIE

### Bepaal de communicatiestrategie voor contact met ouders, leerlingen, werknemers en pers.

De wijze waarop de school communiceert over het incident is sterk bepalend voor het beeld dat betrokkenen zich van de gebeurtenissen vormen. De communicatie geeft betekenis aan de gebeurtenissen: bijvoorbeeld als klein incident of juist een zeer ernstige situatie, een gebeurtenis die leidt tot vervolggevaar of een gebeurtenis die onder het tapijt wordt geveegd. Deze betekenis heeft weer gevolgen voor de manier waarop betrokkenen met de situatie omgaan. Een verkeerde keuze in de communicatie kan de impact van een incident vergroten en afbreuk doen aan het imago van uw school.

Een goede communicatiestrategie draagt bij aan het minimaliseren van de impact van het incident en verkleint de gevolgen voor het imago van de school. Daarnaast is eerlijke interne communicatie van belang voor het vertrouwen van werknemers in hun leidinggevend en van leerlingen en ouders in de school en de werknemers.

Tijdens het incident zijn er verschillende potentiële doelgroepen van de communicatie. De belangrijkste zijn doorgaans:

- de leerlingen, zowel direct betrokken leerlingen, alsmede alle leerlingen op school;
- de ouders en verzorgers van de leerlingen;
- de werknemers van de school;
- de pers;
- organisaties waarmee de school samenwerkt.

De opsomming is ook een richtlijn voor de volgorde van informeren van doelgroepen. Let hier goed op. Het is belangrijk dat uw school éérst werknemers, ouders en leerlingen (**interne doelgroepen**) informeert, alvorens de pers en andere organisaties (**externe doelgroepen**) te woord te staan. Het is voor het imago van de school met name van belang om de interne doelgroepen uit eerste hand te informeren. Indien deze doelgroepen de informatie uit tweede hand, via de pers, moeten horen kan dit leiden tot onrust of twijfels over de betrouwbaarheid en openheid van de school. Bovendien blijkt vaak dat belangrijke nuances verloren gaan in de persuitingen.

Bijna alle scholen die te maken krijgen met een incident, schrikken van de effecten van grootschalige media-aandacht. Veel scholen reageren in eerste instantie meegaand op verzoeken vanuit de media, zo blijkt uit de evaluaties. Vaak waren zij zich pas achteraf bewust van de risico's en gevolgen van hun handelen. De journalisten op het plein, het interviewen van werknemers en leerlingen, de koppen in de kranten, de interpretatie in de media van goedbedoelde boodschappen van de school. De media kunnen zich behoorlijk agressief gedragen. Veel scholen kregen al snel het gevoel de regie op de situatie te verliezen.

U houdt meer regie op de communicatie naar de media door docenten aanwijzingen te geven over hun omgang met de media en het bespreken van het incident met de leerlingen. Wees duidelijk in wat u tolereert aan mediacontacten en wat niet. Werk met een centrale boodschap. Voorkom dat u overhaast denkt te moeten antwoorden op onverwachte vragen vanuit de media. Zorg daartoe dat de media onder uw voorwaarden filmt en interviewt in de school. Neem de pers mee en blijf er bij. Zo heeft u meer controle op het proces.

Open, eerlijke en tijdige communicatie naar de doelgroepen wekt vertrouwen. Besteedt daarbij tenminste aandacht aan alle zichtbare maatregelen die uw school treft ten aanzien van het incident. Het is van groot belang om de boodschap zorgvuldig te formuleren. Met regelmaat wordt door de grote druk van de pers of ouders overhaast besloten tot het uitdragen van een boodschap. Het strekt tot de aanbeveling dat de verantwoordelijken voldoende de tijd nemen om een boodschap voor te bereiden en af te stemmen met het crisisteam. Schrijf daarom een persbericht, ook als uw school het niet officieel uitbrengt. Dit dwingt het team om vooraf goed na te denken over de boodschap en de mogelijke effecten van die boodschap. Daarnaast scheelt het uitbrengen van een persbericht aanzienlijk in de hoeveelheid informatievragen van de media.

In sommige gevallen schakelt de politie een eigen persvoorlichter in. Doordat meerdere partijen in potentie contact hebben met de pers, bestaat het risico van onvoldoende afstemming in de berichtgeving. Door de boodschap richting de pers onderling af te stemmen, kan een eenduidige boodschap worden gegeven. Dit voorkomt verwarring en misverstanden. Daarnaast is het raadzaam om ook met de gemeente en andere organisaties af te stemmen hoe zij over het incident rapporteren als ze door de pers worden benaderd.

---

### Hoe gaat dat dan? Crisiscommunicatie.

In de zaak van de verkrachting realiseert het crisisteam zich dat de beslissing om al dan niet te communiceren in dit geval ligt bij het slachtoffer en politie en justitie (OM). Wel bereidt het crisisteam zich voor op media-aandacht, voor het geval het incident toch door de media wordt opgepikt. In overleg met het schoolbestuur bespreken de communicatieadviseur en de schooldirecteur hoe ze diverse doelgroepen zullen voorzien van informatie op het moment dat de kwestie in de openbaarheid komt. Ze bereiden voor de zekerheid een Lijst met meestgestelde vragen en antwoorden (Q&A-lijt) en een persbericht voor. Het crisisteam bereidt zich daarmee voor op de omgang met verschillende reacties van de media. Gedurende het proces houdt het crisisteam nauw contact met de politie, justitie en het slachtoffer, zodat het op de hoogte blijft van eventuele perscontacten van haar partners en het slachtoffer.

---

## 6.5 STAP 4D: SAMENWERKING

### Deel aanpak en keuzes met externe partners.

De samenwerking met externe partners kan tijdens de respons op een incident sterk intensiveren. Vanaf dat moment is de belangrijkste maatstaf voor een vruchtbare samenwerking de onderlinge relatie die de partijen eerder hebben opgebouwd.

Goed samenwerken tijdens een crisis vergt dat alle partijen hun aanpak, beslissingen en problemen aan elkaar voorleggen en afstemmen. Is er grote afhankelijkheid van elkaar bij het nemen van besluiten? Laat dan die externe partners eenmalig of regulier aansluiten bij het overleg van het crisisteam.

In bepaalde situaties is het voor de school zelf moeilijk om oplossingen te creëren voor het probleem. Dit kan aan de orde zijn wanneer ouders de school structureel tegenwerken in het vinden van oplossingen voor een problematische leerling. Een dergelijke situatie kan zich van kwaad tot erger ontwikkelen, zonder dat er een oplossing gevonden wordt. Hierdoor loopt de school een risico op het ontstaan van incidenten met deze ouders of de leerling. In situaties waarin de school geen handelingsopties meer heeft dient op korte termijn contact gezocht te worden met externe partners die mogelijk andere middelen en rechten hebben. Voorbeelden hiervan zijn de politie, bureau Jeugdzorg (BJZ) of het Advies- en Meldpunt Kindermishandeling (AMK).

Met name bij incidenten, zoals brand, doodslag of zedendelicten, kan een situatie ontstaan waarbij bepaalde externe partijen de regie willen en gaan voeren over het incident. Dit is, zoals we eerder aangeven, het geval bij grote calamiteiten en rampen in de gemeente. In dergelijke gevallen kan de gemeente de regie nemen over de communicatie of de opvang van slachtoffers. Voor een sporenonderzoek van de politie of rijksrecherche kan het nodig zijn de school volledig af te sluiten en te ontruimen. Het crisisteam van de school staat daarmee een deel van haar taken af aan externe partners, maar blijft primair verantwoordelijk voor de zorg en voorlichting van leerlingen, ouders en werknemers. Komt de school in deze situatie, maak dan afspraken met deze partijen over wie, welke verantwoordelijkheden draagt en op welke punten het nodig is afspraken te maken.

---

### **Hoe gaat dat dan? Samenwerking met externen.**

In de zaak van de verkrachting onderhoudt directeur Peter de contacten tussen school en politie. Hij heeft goede contacten met zowel de wijkagent als de teamchef. Met hen bespreekt hij de mogelijkheden en het verloop van de zaak en de communicatie over de zaak.

Naar aanleiding van deze gebeurtenis neemt Peter contact op met de wethouder onderwijs. Deze biedt hem een communicatieadviseur van de gemeente aan. Die kan de directeur bijstaan, als de kwestie tot veel media-aandacht leidt. Ook bespreken ze de maatregelen die getroffen gaan worden om te voorkomen dat dergelijke incidenten zich vaker voordoen. Verder bespreken ze hoe ze voortaan willen omgaan met zedendelicten of kwesties van eerwraak, wat betreft de samenwerking tussen de gemeente en de school.

---

## CHECKLIST:

# incidenten beheersen

Deze checklist bevat de belangrijkste randvoorwaarden en tips voor het beheersen van incidenten, zoals dit is besproken in stap 4a t/m 4d.

### ENKELE RANDVOORWAARDEN:

- Werknemers van de school alarmeren volgens de alarmeringsstructuur en informeren altijd het management over het incident, zodat eventuele opschaling in gang kan worden gezet.
- Een ernstig incident wordt daadwerkelijk als crisis gelabeld en daarmee ook afgehandeld volgens de afspraken over crisismanagement binnen de school.
- De besluitvorming, coördinatie en uitwisseling van informatie vindt tijdens het incident plaats in periodieke overleggen van het crisisteam.
- Het crisisteam inventariseert allereerst de relevante thema's voor het incident en stelt aan de hand daarvan de vergaderagenda vast.
- De school werkt samen met de externe partners die gezien het incident een rol spelen bij de afhandeling.

### WAT IS WENSELIJK:

- De school stelt ouders, leerlingen, werknemers en andere partners met een informatiebehoefte direct en duidelijk op de hoogte van de gebeurtenissen en het verdere verloop.

### TIPS:

- Ga altijd samen naar een incident en maak daar afspraken over (Je gaat nooit alleen). Dit is van belang voor de veiligheid van de werknemers zelf en dient tevens als controle op mogelijk impulsief incorrect handelen.
- Regel de fysieke toegang tot de school en het plein. Zet iemand bij de deur of doe de deur op slot. Dit is belegd in het ontruimingsplan, zet daarom de bhv-organisatie hiervoor in.
- Bij een (be)dreiging is soms het opleggen van een straat- of gebiedsverbod een effectief middel. De politie kan de school helpen om bij het Openbaar Ministerie dan wel de gemeente dit straat- of gebiedsverbod aan te vragen.
- E-mail is een eenvoudig middel om leden van het crisisteam te informeren, maar minder geschikt om argumenten te wisselen, gezamenlijk beslissingen te nemen, draagvlak te creëren en afspraken te maken. Ook geeft het geen zekerheid dat mensen op korte termijn daadwerkelijk zijn bereikt. Kies er daarom voor om gedurende de afhandeling van een ernstig incident regelmatig als crisisteam bijeen te komen, ook als er geen acuut gevaar is.
- Bescherm in beginsel altijd het personeel en de leerlingen in de communicatie naar buiten. Als uit officieel onderzoek blijkt dat een andere boodschap moet worden verkondigd, kan dat altijd nog.
- Bij een incident schakelt u de bhv-organisatie in. Zij kunnen bijvoorbeeld de school afsluiten zodat er meer controle is over wie de school binnenkomt, dan wel verlaat. Op deze wijze kunt u ook de media opvangen om hen verder in de school te begeleiden.



# 7 Stap 5 afhandeling na het incident (de 'nafase')

## 7.1 INLEIDING

Als u de meest directe gevolgen van het incident heeft opgevangen, bereikt u de 'nafase'. Voor slachtoffers binnen de school is nu van belang dat u hun eventuele psychosociale zorgbehoefte herkent. Daarnaast kan de school in deze fase leren van het incident. Door de leerpunten te borgen, kunt u zowel uw veiligheidsbeleid als de omgang met incidenten gericht vormgeven.

Wanneer de directe dreiging van een incident voorbij is, richten de werknemers van de school zich weer op hun dagelijkse taken. Terwijl het crisisteam mogelijk nog volop aan het werk is. De periode na het incident levert de school dikwijls het meeste werk op. Hulpverlening en politie zijn weg en de school moet zelf zorgdragen voor psychosociale nazorg, rouw en verwerking, herdenking, leren, verantwoorden, financiële afwikkeling en herstel.

Een incident kan grote impact hebben op werknemers en leerlingen van uw school. Het is daarom van wezenlijk belang dat de gebeurtenissen onderling worden besproken, dat lessen worden getrokken en zorg wordt geboden. Direct betrokkenen krijgen direct na afloop meestal veel zorg en aandacht, maar ook na lange tijd kunnen zij nog hinder ondervinden. Zorg ervoor dat uw crisisteam voldoende aandacht besteedt aan alle gevolgen van het incident in de school. Wees er zeker van dat in uw schoolcultuur werknemers en leerlingen zich vrij voelen om zorgen of problemen te melden. Organiseer een gezamenlijke nabespreken van het incident. Probeer u ervan te verzekeren dat iedereen zich voldoende gehoord voelt. Zorg ervoor dat uw werknemers en leerlingen erop kunnen vertrouwen dat in de toekomst (ook) goed wordt omgegaan met vergelijkbare incidenten.

---

### Hoe gaat dat dan? Afhandeling na een ernstig incident.

Een jongeman loopt de school van directeur Peter binnen met een vuurwapen en schiet daar gericht op een meisje. Hij raakt daarbij tevens de conciërge en een andere leerling. Het dodelijk getroffen meisje blijkt de zus van de dader te zijn. Het is waarschijnlijk een geval van eerwraak. De hulpdiensten snellen toe en al vlug buitelen de media over de school heen. Na een week blikken de leden van het crisisteam terug op de dagen die achter hen liggen en bespreken ze de afrondende fase en de nazorg die nog moet worden geleverd.

---

## 7.2 STAP 5A: PSYCHOSOCIALE NAZORG EN VERWERKING

### Bied psychosociale hulp aan slachtoffers die dat nodig hebben.

Zelfs wanneer uw school nog volop in de afhandeling van de crisis zit, dient u na te denken over de fase daarna. Uw school kan zich al voorbereiden op de mogelijke behoefte aan psychosociale nazorg.

De school kan hiervoor intern mensen aanwijzen, maar ook afspraken maken met externe partners die de school na een incident kan inschakelen. De mogelijke doelgroepen voor dergelijke hulpverlening zijn niet alleen de slachtoffers, maar ook omstanders, ouders en overige werknemers en leerlingen. Ook de leden van het crisisteam moeten kunnen erkennen dat het incident een groot (onbewust) effect op hen persoonlijk kan hebben. Besteedt om die reden ook aandacht aan nazorg aan de leden van het crisisteam en andere direct betrokkenen.

Zeker wanneer er slachtoffers te betreuren zijn, moet er voldoende ruimte zijn voor rouw en verwerking. Het is vooraf niet volledig te bepalen welke vorm van rouw of verwerking er in bepaalde situaties nodig is. Gezien de specifieke omstandigheden van het moment moet worden afgewogen wat 'gepast' is. Vaak is er behoefte om in besloten kring te herdenken, omdat emoties een belangrijke rol spelen. De familie en vrienden van slachtoffers hebben daarbij natuurlijk een belangrijke rol. Verder dient er aandacht te zijn voor momenten waarop de gebeurtenissen opnieuw aandacht nodig hebben, zoals een jaar na dato of wanneer

een vergelijkbare situatie zich elders voordoet. Als er ook op andere plekken of door andere organisaties herdacht wordt, is het goed om dit op elkaar af te stemmen.<sup>16</sup>

Een andere vorm van psychosociale nazorg en verwerking is het bieden van gedragstrainingen aan hen die betrokken waren bij het ontstaan van een incident. Dit kan betrokkenen helpen om het incident te verwerken, minder angstig en meer handelingsbekwaam te worden. Mogelijk kan daarmee in de toekomst een incident worden voorkomen.

---

### Hoe gaat dat dan? Psychosociale hulp en nazorg.

Direct na het incident schakelt de school Slachtofferhulp in. Deze biedt de eerste hulp aan betrokkenen. Hoe zij op middellange of lange termijn zullen reageren, valt echter niet te voorspellen. Het schoolbestuur stelt daarom een psycholoog als adviseur aan om goede psychosociale nazorg te verzekeren. Deze bedenkt samen met enkele teamleiders en een adjunct-directeur een manier waarop de docenten elkaar onderling kunnen opvangen en hoe ze kunnen leren om verwerkingsproblemen bij leerlingen te herkennen. Ze spreken af dat de vertrouwenspersoon voor alle psychosociale nazorg het eerste aanspreekpunt zal zijn. Hij zal doorverwijzen naar een medeleerling, collega of professioneel hulpverlener. Via de website en een e-mail wordt iedereen in de school gewezen op de beschikbaarheid van de vertrouwenspersoon, wanneer zij enige persoonlijke ondersteuning wensen. Ook de ouders van leerlingen worden hierover ingelicht.

Vijf dagen later. De begrafenis is inmiddels geweest. De school besluit ook zelf nog een herdenking te organiseren. Twee docenten organiseren deze in overleg met de directeur en één schoolbestuurder. Uitgangspunt is dat het geen spektakel mag worden. Uiteindelijk kiezen ze voor een sobere herdenking. Tijdens een lesuur bespreekt elke klas het incident en wordt een korte stilte gehouden. Vanuit de klas waar het meisje in zat, komt nog een eigen initiatief wat de mentor van die klas begeleidt.

De conciërge en gewonde leerling hebben beide enkele dagen in het ziekenhuis doorgebracht en herstellen goed. Zij krijgen vanuit de reguliere zorg al psychosociale hulp aanboden. De verwondingen leiden niet tot blijvende fysieke schade. Voor hun terugkeer naar school zoekt de school contact met hen en de ouders van de leerling om hun behoefte aan ondersteuning van de school te bespreken.

---

## 7.3 STAP 5B: BLIJVEN INFORMEREN

### Houd werknemers, leerlingen en ouders op de hoogte van de ontwikkelingen.

Na afloop van een incident blijft er een grote informatiebehoefte bij alle betrokkenen: de werknemers, ouders en leerlingen, de mr<sup>17</sup>, maar mogelijk ook de pers en andere doelgroepen. Uw school dient in deze behoefte te voorzien. Na het incident kunnen er nog onduidelijkheden zijn: wat is nu het echte verhaal, hoe gaan we dit in de toekomst voorkomen? Verder kan bijvoorbeeld de mr zijn eigen achterban informeren.

En les van de onderzochte incidenten is dat het uitblijven van tijdige en volledige informatie voor ouders aanleiding kan zijn om leerlingen van school te halen. In de vorm van ouderbijeenkomsten, brieven en persoonlijke gesprekken kan uw school de doelgroepen blijven informeren. Daarbij geldt, net als voor crisiscommunicatie, dat de manier waarop er wordt gecommuniceerd en de inhoud van de boodschappen zeer zorgvuldig moeten worden gekozen.

\* Bronvermelding op pagina 46

---

### Hoe gaat dat dan? Blijven informeren.

Op het gebied van communicatie heeft de schooldirecteur het na het incident erg druk. Het crisisteam is reeds afgeschaald, maar de directeur heeft de inzet van zijn werknemers in deze fase nog steeds nodig. De taken worden dan ook wat verdeeld. Directeur Peter zal alle interne communicatie naar werknemers, alsook de communicatie naar ouders in het algemeen op zich nemen. Hierin wordt hij bijgestaan door de adjunct-directeuren en een communicatieadviseur. Samen met een bestuurslid pakt hij de afstemming met de geraakte conciërge op. Het bestuurslid zal het lopende juridische traject in de gaten houden en daarover de nodige personen op de hoogte houden.

De communicatie met de verwonde leerling en diens ouders pakt de adjunct-directeur op. Deze informeert Peter daarover. Als de adjunct-directeur enkele weken later via de politie nieuws ontvangt over de afhandeling van de zaak, praat hij de ouders zo snel mogelijk bij. Verder helpt de adjunct-directeur de ouders om schadevergoeding te claimen bij de verdachte. De school doet dit zelf ook. De ouders tonen zich tevreden over het feit dat de school hen zo actief informeert.

Alle mediaverzoeken lopen via de communicatieadviseur en worden afgestemd met het schoolbestuur. De directeur besluit om niet in te gaan op verzoeken om opnieuw het verhaal te vertellen. Alleen nieuwe, relevante informatie zou reden kunnen om dit te doen.

---

## 7.4 STAP 5C: EVALUEREN EN LEREN

### Evalueer het incident en pas de lessen toe op school.

Het trekken van lessen uit voorbije incidenten is voor scholen nog geen gewoonte. Bijeenkomsten die de school organiseert zijn voornamelijk bedoeld als terugblik op het incident en om emoties te kanaliseren. Het is raadzaam om het nuchtere 'leren' hiervan te scheiden en snel de getrokken lessen te vertalen in verbeteringen voor uw school.

Incidenten bieden uw school de kans om gezamenlijk te leren: wat waren de achterliggende factoren die meespeelden bij het ontstaan? Hadden we hier invloed op kunnen hebben? Wat was de directe aanleiding? Hoe hebben we gehandeld in de respons? Het evalueren kan in verschillende vormen plaatsvinden:

- De school evalueert het incident met alle werknemers in een grote bijeenkomst.
- De school evalueert het incident met het crisisteam en de direct betrokken externe partners.
- De school stelt een (interne of externe) evaluatiecommissie aan die lessen verzamelt en presenteert.

Waarborg dat alle aanwezigen van een evaluatiebijeenkomst hetzelfde beeld hebben bij het doel van de evaluatie. Is het doel het kanaliseren van emoties, het bespreken van de feitelijke gebeurtenissen, leerpunten verzamelen of het bespreken van maatregelen? Het is verstandiger om meerdere bijeenkomsten te organiseren dan te proberen alle doelstellingen in één bijeenkomst te verwezenlijken.

Uw school kan de lessen gebruiken om bestaand veiligheidsbeleid aan te scherpen. Hierdoor zijn de geleerde lessen minder vrijblijvend wat leidt tot een veiligere school. Aanvullend kunnen de lessen in een bijeenkomst met de werknemers gepresenteerd worden. Hiermee vergroot u het draagvlak voor beleidswijzigingen. Maak een werknemer – bijvoorbeeld de veiligheidscoördinator – verantwoordelijk voor het vastleggen van lessen en het monitoren van de implementatie van lessen binnen de school. Bespreek de voortgang van de implementatie van lessen in de directie.

De incidentregistratie is voor de school een waardevolle, maar nog onderbenutte informatiebron. Een analyse van geregistreerde incidenten kan op de volgende manieren helpen bij het herkennen van trends en aandachtspunten:

- het herkennen van trends in het type incidenten dat zich voordoet;
- het herkennen van locaties in en om de school waar regelmatig incidenten plaatsvinden;
- leerlingen, ouders of werknemers identificeren die uitzonderlijk vaak bij incidenten betrokken zijn;
- het ondersteunen van continuïteit in de maatregelen en aanpak in het geval van personeelwisseling op school.

---

### Hoe gaat dat dan? Evalueren en leren.

De veiligheidscoördinator van het Arendscollege registreert het incident. Ook stelt hij een evaluatie op van de aanloop naar de gebeurtenis, de afhandeling en de gevolgen ervan. Voor deze evaluatie schakelt hij een adviseur in, die hem bijstaat tijdens de gesprekken en analyses van de incidentafhandeling. Uit de rapportage komen een aantal verbeterpunten naar voren. Naar aanleiding van deze rapportage bekijken de schooldirecteur en het schoolbestuur in een sessie terug met de leden van het crisisteam en enkele nauw betrokken werknemers. Ze benoemen de leerpunten en beleggen enkele punten direct bij de juiste mensen in de organisatie. In een aparte evaluatiebijeenkomst bekijken de veiligheidscoördinator en de schooldirecteur samen met de politie terug op de onderlinge samenwerking.

---

#### CHECKLIST:

## incidenten afhandelen

Deze checklist bevat de belangrijkste randvoorwaarden en tips voor het afhandelen van incidenten, zoals dit is besproken in stap 5a t/m 5c.

#### ENKELE RANDVOORWAARDEN:

- De school biedt slachtoffers en getuigen van een incident de benodigde (psychosociale) nazorg. Voorbeelden zijn gesprekken met schoolleiding, een extern begeleidingstraject en/of supervisie.
  - Na incidenten met een grote impact op de school vindt brede interne communicatie plaats over de afwikkeling.
  - De school evalueert incidenten met grote impact en voert geleerde lessen door in de organisatie. Lessen worden breed gedeeld met alle werknemers op wie ze van toepassing zijn.
- 

#### WAT IS WENSELIJK:

- De school (of eventueel de scholengemeenschap) voert periodiek analyses uit op alle geregistreerde incidenten en trekt lessen uit de aanpak (eventueel met aanpassing van het beleid).
-

# 8 Gehanteerde definities, begrippen, afkortingen

## GEHANTEERDE DEFINITIES:

Incident	Opzettelijk agressief of antisociaal handelen dat door schoolregels of wetgeving verboden is. ('Definities van incidenten in het onderwijs', Radboud Universiteit Nijmegen, 2009)
Ernstig incident	In de context van dit rapport vallen hieronder incidenten direct gericht tegen personen, waarbij sprake is van verbaal of fysiek geweld, bedreiging, grove pesterijen, afpersing, seksuele intimidatie of misbruik, et cetera.
Incidenten direct tegen personen gericht	Incidenten waarbij 'enige vorm van letsel of schade is toegebracht aan een of meer personen. ('Definities van incidenten in het onderwijs', Radboud Universiteit Nijmegen, 2009)
Crisis	een gebeurtenis die diep ingrijpt in het functioneren van een organisatie of een sociaal systeem en waarbij in onzekerheid en onder tijdsdruk diepgrijpende beslissingen moeten worden genomen. (COT – Bundel Crisis, 2009)

## BEGRIPPEN EN AFKORTINGEN:

Op/afschalen	De afhandeling van het incident in hogere of lagere hand beleggen binnen de school
Arbo-VO	Het arboservicecentrum voor het voortgezet onderwijs
bhv	Bedrijfshulpverlening
COT	Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement
Ministerie van OCW	Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap
Nafase	De periode na een incident of crisis, waarin wordt gewerkt aan onder meer nazorg, leren, verantwoorden en herstel
OOP	Onderwijs ondersteunend personeel
Pedagogisch	Opvoedkundig of onderwijskundig
Psychosociale nazorg	Nazorg ten behoeve van de verwerking van een ingrijpende gebeurtenis
Sanctioneringsbeleid	Beleid voor het waarborgen van strafmaatregelen
School Shooting	Een incident op school waarbij geschoten wordt met een vuurwapen
Twitteren	Het communiceren met anderen via de netwerksite Twitter
Veiligheidsbeleid	Beleid ter bevordering van de veiligheid op school
Veiligheidshuis	Samenwerkingsverband dat zich richt op het terugdringen van overlast en criminaliteit
VO-raad	Sectororganisatie voor het voortgezet onderwijs
VPTO	Programma Veilige Publieke Taak Onderwijs
ZAT	Zorgadviesteam

# Bijlage A Referentiekader

## TOELICHTING

Er bestaat op dit moment geen uniforme lijst van normen die kan worden gehanteerd om te bepalen of - en in welke mate - een voortgezet onderwijsinstelling zich voorbereidt op en handelt tijdens en na, incidenten. Het COT heeft daarom op basis van literatuur, door het COT beschreven inzichten en opgedane ervaring een set van uitgangspunten geformuleerd. Dit referentiekader is vergeleken met de beelden die zijn verkregen uit de evaluaties en aanvullende gesprekken met deskundigen over het omgaan met ernstige incidenten.

Domein	Sociale veiligheid	
Subdomein	Thema	Norm
Veiligheidsbeleid	Taken en verantwoordelijkheden	Taken van onderwijspersoneel en onderwijsondersteunend personeel op het gebied van (sociale) veiligheid zijn vastgesteld, vastgelegd en gecommuniceerd.
		Voor het (sociaal) veiligheidsbeleid is een (eind)verantwoordelijke aangesteld en (gedeeltelijk) vrijgemaakt. De directie houdt toezicht op het nakomen van de gemaakte afspraken.
	Veiligheidscultuur	De school vertaalt normen en waarden ten aanzien van veiligheid in centrale gedrags- en omgangsregels en draagt deze uit naar personeel, leerlingen, ouders en derden.
		De school treft maatregelen om de sociale binding, wederzijds vertrouwen en openheid tussen leerlingen, werknemers en schooldirectie te bevorderen.
		De school baseert haar pedagogisch/didactische aanpak op basis van respectvolle omgang tussen alle betrokkenen bij het onderwijsproces.
		De school heeft een visie op de aanpak van agressie en geweld.
		De school heeft een sanctioneringsbeleid, waarin is vastgelegd wat de consequenties zijn van het overtreden van de normen en waarden van de school.
		De school bereidt personeel voor op de toegewezen veiligheidstaken door het aanbieden van instructies en trainingen.
		De school geeft openheid over de maatregelen die zij treft om de veiligheid op school te vergroten.
	Systematische risico-analyse	De school vormt zich op basis van een mix van informatiebronnen een beeld van de risico's waarmee de school te maken heeft op het gebied van agressie en geweld.
De school vertaalt informatie over risico's naar beleidsinformatie en aanknopingspunten voor gerichte maatregelen. Zowel in het kader van preventie als ten behoeve van de voorbereiding op incidenten.		

	Veiligheidsrisico's signaleren	De schooldirectie en werknemers signaleren (sociaal) onveilige situaties die binnen of buiten de school optreden. De school stimuleert leerlingen onveilige situaties te signaleren en te melden.
		De school heeft werkafspraken om sociale problematiek vroegtijdig te signaleren en te melden (denk aan agressie & geweld, bedreiging, seksuele intimidatie, diefstal, vandalisme, discriminatie, psychische problemen, pesten, alcohol & middelengebruik).
		De school organiseert toezicht op en rond het schoolterrein, met als doel het signaleren en voorkomen van agressie en geweld.
	Informatiepositie	De school draagt zorg voor een warme en volledige overdracht van leerlingen van en naar de school. Dit omvat het krijgen van inzicht in de betrokkenheid van leerlingen bij eerdere incidenten en in gedragsproblemen bij leerlingen.
		De school wisselt, daar waar mogelijk, informatie over probleemleerlingen uit met externe partners.
		Op en tussen verschillende niveaus in de school vindt informatie-uitwisseling over (veiligheids)risico's en incidenten plaats.
Registratie en Aangifte	De school beschikt over een adequaat registratiesysteem voor (sociale) veiligheidsincidenten en registreert alle incidenten die op school of in de directe omgeving van de school, gebeuren.	
	Slachtoffers van agressie en geweld of de school zelf, doen aangifte of maken melding bij de politie.	
Voorbereiden op incidenten	Crisismanagement	De school heeft een crisisteam samengesteld, waarin (vaste en flexibele leden) sleutelfiguren van de school (en eventueel externe partners) zitting hebben. Het crisisteam krijgt eindverantwoordelijkheid voor het nemen van beslissingen tijdens crises.
		De taken en verantwoordelijkheden van de leden van het crisisteam zijn belegd en bekend. De overige werknemers van de school zijn op de hoogte van hun rol bij incidenten.
		De leden van het crisisteam beschikken over de juiste kennis en kunde voor het uitvoeren van hun taak tijdens incidenten. Specifieke opleiding- of trainingstrajecten kunnen een vereiste zijn om het niveau van het crisisteam te waarborgen.
	Alarmeren en opschalen	Het is duidelijk in de school wie, wanneer en onder vermelding waarvan, melding doet van het incident bij de meldkamer van de politie, brandweer en ambulancedienst (112 en/of een intern centraal nummer).
		De school beschikt over een procedure die erin voorziet dat de juiste mensen op het juiste niveau op het juiste moment worden geïnformeerd – zowel intern (tot op het niveau van het bestuur) als extern (politie, gemeente).
	Plannen en draaiboeken	De school legt afspraken, procedures en protocollen rondom incidenten en crises vast in een calamiteitenplan.
De school gebruikt een persprotocol waarin omgangsregels met de pers zijn vastgelegd. De school heeft minimaal één aangewezen woordvoerder voor de pers en persuitingen worden op inhoud en vorm afgestemd met de (voorzitter) crisisteam.		

	Externe partners	De school maakt een eenduidig, sluitend stelsel van afspraken met de politieregio, het Openbaar Ministerie en de gemeente. Deze afspraken liggen vast in een convenant, waarin staat hoe de partijen een veilig schoolklimaat creëren, maar ook hoe zij tijdens – en na - incidenten samenwerken. De school investeert in een goede relatie met de directe aanspreekpunten bij de veiligheidspartners en maatschappelijke zelforganisaties zoals kerken en moskeeën.
Tijdens het incident	Alarmeren en opschalen	Medewerkers van de school alarmeren volgens de alarmeringsstructuur en informeren altijd het management over het incident, zodat eventuele opschaling in gang kan worden gezet.
	Coördinatie en besluitvorming	Een ernstig incident wordt daadwerkelijk als crisis gelabeld en daarmee ook afgehandeld volgens de afspraken over crisismanagement binnen de school.
		De besluitvorming, coördinatie en uitwisseling van informatie vindt tijdens het incident plaats in periodieke overleggen van het crisisteam.
		Het crisisteam inventariseert allereerst de relevante thema's voor het incident en stelt aan de hand daarvan de vergaderagenda vast.
	Crisiscommunicatie	De school stelt ouders, leerlingen, werknemers en andere partners met een informatiebehoefte direct en duidelijk op de hoogte van de gebeurtenissen en het verdere verloop.
Samenwerking externe partners	De school werkt samen met de externe partners die gezien het incident een rol spelen bij de afhandeling.	
Na het incident	Nazorg	De school biedt slachtoffers en getuigen van een incident de benodigde (psychosociale) nazorg. Voorbeelden zijn gesprekken met schoolleiding, psychosociale nazorg, een extern begeleidingstraject en/of supervisie.
	Communicatie	Na incidenten met grote impact op de school vindt brede interne communicatie plaats over de afwikkeling.
	Evalueren en leren	De school evalueert incidenten met grote impact en voert geleerde lessen door in de organisatie. Lessen worden breed gedeeld met alle werknemers op wie ze van toepassing zijn.
De school (of eventueel de scholengemeenschap), voert periodiek analyses uit op alle geregistreerde incidenten en trekt lessen uit de aanpak (eventueel met aanpassing van het beleid).		



# Bijlage B Bronnen voor verdieping en inspiratie

## **NEDERLANDS JEUGDINSTITUUT**

Het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) is in het kader van het project Kwaliteitsteams veiligheid bezig met het ondersteunen van veiligheid in en om de school. Daartoe heeft het een veiligheidskaart ontwikkeld. Deze veiligheidskaart is checklist waarin op verschillende punten gekeken wordt naar beleid, sociale aspecten, grensoverschrijdende aspecten en ruimtelijke aspecten. De school kan deze checklist gebruiken om te toetsen aan welke aspecten wel of geen aandacht is besteed.<sup>18</sup> Ook biedt het NJI uitgebreide informatie en voorbeeld protocollen over het signaleren van – en de omgang met - problemen rond jeugd, gezin en de opvoeding ([www.nji.nl](http://www.nji.nl)).

## **ARBOCATALOGUS-VO**

De Arbocatalogus-VO richt zich op een veilige en gezonde school. De catalogus geeft minimumeisen en praktische oplossingen om de arbeidsomstandigheden op school te verbeteren. Deze minimumeisen/normen maken deel uit van de cao en de Arbeidsinspectie hanteert deze normen als referentie bij inspecties. De arbocatalogus biedt tevens een platform om ervaringen uit te wisselen. Eén van de thema's waar de arbocatalogus zich op richt is agressie en onveiligheid. Daartoe worden enkele normen en schoolvoorbeelden gegeven voor agressie, geweld, pesten, discriminatie, homo-intimidatie en seksuele intimidatie ([www.arbocatalogus-vo.nl](http://www.arbocatalogus-vo.nl)).

## **CENTRUM SCHOOL EN VEILIGHEID**

Het CSV biedt de school een veelheid aan informatie over het omgaan met agressie en geweld. Voor scholen zijn er voorbeelden van beleidsplannen, zoals het schoolveiligheidsplan te vinden. Ze biedt enkele instrumenten en publicaties die de school verder kan helpen bij het implementeren van het veiligheidsbeleid. Ook geeft het CSV een voorbeeld van een mogelijk covenant tussen de school, de politie, bureau halt, de gemeente en het openbaar ministerie. Alle informatie is te vinden op de website van de organisatie, onder het kopje agressie en geweld ([www.schoolenveiligheid.nl](http://www.schoolenveiligheid.nl)).

\* Bronvermelding op pagina 46

# Bijlage C Normen VPTO

## OMGAAN MET AGRESSIE EN GEWELD – 8 NORMEN VOOR HET ONDERWIJS<sup>19</sup>

1. De school moet de gangbare normen vaststellen, die zonodig uitleggen en actief uitdragen bij medewerkers, leerlingen en ouders.
2. Meld incidenten direct. Alleen dan is een adequate reactie mogelijk en kan er beleid worden gemaakt om het in het vervolg te voorkomen. Een klimaat waarin melden normaal is past bij een professionele cultuur.
3. Registreer, analyseer en evalueer incidenten op school. Hierdoor is het mogelijk van elkaar te leren en er vervolgens beleid op te baseren.
4. Doe aangifte van incidenten. Dit bevordert het veiligheidsgevoel van medewerkers en leerlingen. Maak daarbij structurele afspraken met politie en justitie over de afwikkeling.
5. Probeer schade van incidenten te verhalen op de dader en/of zijn of haar opvoeders. Uit pedagogische overwegingen kan het zinvol zijn dat de dader moet werken aan het vergoeden van financiële en geestelijke schade en aan het herstel van de relatie.
6. Wees duidelijk in de reactie naar de dader van een incident. Normen moeten steeds opnieuw worden genoemd en uitgelegd. Het management heeft hierbij een voorbeeldrol.
7. Zorg voor opleiding en training van medewerkers. Incidenten kunnen vaak worden voorkomen of beheerst door een professionele reactie: het tijdig signaleren van wat er aan de hand is, het investeren in de relatie en het geven van de juiste reactie op een incident.
8. Zorg voor goede nazorg. Neem daarom in protocollen op hoe nazorg is geregeld. Bijvoorbeeld door gesprekken met schoolleiding, psychosociale nazorg, een extern begeleidingstraject en/of supervisie.

\* Bronvermelding op pagina 46

# Bijlage D COT en Arbo-VO

## **COT INSTITUUT VOOR VEILIGHEIDS- EN CRISISMANAGEMENT**

Het COT is een toonaangevend instituut op het gebied van veiligheids- en crisismanagement.

Het COT is actief in zowel academisch onderzoek op het gebied van crisismanagement als in toepassingsgericht onderzoek, het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van (bestuurlijke) oefeningen, het verzorgen van opleidingen (praktijkgericht, maar ook postdoctoraal) en advisering.

Het bestuderen van crises en buitengewone omstandigheden die een niet routinematige besluitvorming vereisen, behoort tot de kernactiviteiten van het COT. De ruime onderzoekservaring wordt benut voor het ontwikkelen van onderwijs- en oefenmethodieken. Op die wijze worden de nieuwste wetenschappelijke inzichten en onderzoeksresultaten direct vertaald in realistische oefenscenario's. Het COT heeft veel ervaring met het organiseren en begeleiden van crisismanagementtrainingen, -oefeningen en -simulaties.

Het COT heeft de afgelopen jaren diverse onderwijsinstellingen bijgestaan, onder meer bij de voorbereiding op calamiteiten, maar ook bij het omgaan met specifieke vraagstukken zoals radicalisering. In april 2008 stelde het COT met Andersson Elffers Felix het Actieprogramma Agressie en geweld tegen onderwijspersoneel op, een advies aan de staatssecretaris van onderwijs. Het COT voert sinds 2009 het programma Veilige Publieke Taak Onderwijs (VPTO) uit in opdracht van het ministerie van . Dit is een voorlichtingscampagne die erop is gericht om de sense of urgency bij besturen en directies van onderwijsinstellingen in het po, vo, so en mbo te vergroten voor veiligheid en hun rol als werkgever.

## **ARBO-VO**

Arbo-VO is voor het voortgezet onderwijs het onafhankelijk kennis- en adviescentrum op het gebied van arbeidsomstandigheden. Het belangrijkste doel is werkgevers uit de vo-sector te ondersteunen bij de invulling van hun verantwoordelijkheid op het terrein van arbo, verzuim, re-integratie en levensfasegericht personeelsbeleid. Arbo-VO wil daarmee een bijdrage leveren aan het beheersen en laag houden van het verzuim in het voortgezet onderwijs. Arbo-VO is begin 2007 opgericht als een project van de VO-raad, in nauwe samenwerking met de onderwijsbonden.

Individuele werkgevers en andere arbobetrokkenen in het vo-veld hebben met Arbo-VO een drempelloze toegang tot relevante informatie, inzichten, adviezen en hulpmiddelen om hun taak zelfstandig te verrichten. Arbo-VO biedt scholen naast kennis ook faciliterende diensten aan, zoals specifieke onderwijsinstrumenten op arbo- en verzuimgebied.

Arbo-VO ondersteunt scholen op basis van gelijkwaardigheid bij het realiseren van hun doelen. Voor Arbo-VO hangt de kwaliteit van leraarschap – en daarmee van onderwijs - nauw samen met de kwaliteit van het arbo- en personeelsbeleid van de school. Met andere woorden: in veilige scholen met een voor iedereen prettige werkomgeving vindt beter onderwijs plaats dan in scholen die deze omstandigheden missen.

# Bijlage E Relatie met andere initiatieven voor veiligheid in het onderwijs

## **ARBOCATALOGUS VOOR VOORTGEZET ONDERWIJS**

De Arbocatalogus-VO richt zich op een veilige en gezonde vo-school. De catalogus geeft minimumeisen en praktische oplossingen om de arbeidsomstandigheden op school te verbeteren. De arbocatalogus biedt tevens een platform om ervaringen uit te wisselen. Één van de thema's waar de arbocatalogus zich op richt is agressie en onveiligheid. Daartoe worden enkele normen en schoolvoorbeelden gegeven voor agressie, geweld, pesten, discriminatie, homo-intimidatie en seksuele intimidatie. De lessen van incidenten die we in deze bundel presenteren zijn in lijn met de normen en eisen die de arbeidscatalogus stelt. De inzichten uit deze bundel worden in de toekomst mogelijk toegevoegd aan de Arbocatalogus-VO om daarmee op één plek alle relevante informatie over het omgaan met agressie en geweld te kunnen bieden.

## **KWALITEITSTEAMS VEILIGHEID**

Om vraagstukken over veiligheid op school op te lossen, kunnen scholen aankloppen bij het Coördinatiepunt voor Kwaliteitsteams Veiligheid van het Nederlands Jeugdinstituut. Een Kwaliteitsteam Veiligheid geeft adviezen over aanscherping en verbetering van de sociale veiligheid en/of het veiligheidsbeleid en biedt handreikingen om de adviezen in praktijk te brengen. Een belangrijke rol speelt het zoeken naar verbindingen tussen sociaal veiligheidsbeleid en leerlingenzorg/zorg-en adviesteams, samenwerking met de politie en draagvlak bij alle betrokken partijen omtrent het inhoud geven aan veiligheid. Een Kwaliteitsteam Veiligheid kan worden ingeschakeld op aanvraag van directies, zorg- en/of veiligheidscoördinatoren, intern begeleiders en leden van de mr van Nederlandse scholen. Dit kunnen scholen zijn vanuit het basis-, voortgezet-, middelbaar beroeps-, praktijk- en speciaal onderwijs ([www.nji.nl](http://www.nji.nl)). Scholen die op basis van deze bundel aan de slag gaan met veiligheid, kunnen daarbij ook de hulp inschakelen van een Kwaliteitsteam.

## **PROGRAMMA VEILIGE PUBLIEKE TAAK ONDERWIJS (VPTO)**

Het programma VPTO is een initiatief van het ministerie van en sluit aan op de landelijke campagne Veilige Publieke Taak van de rijksoverheid ([www.helpdeskvpt.nl](http://www.helpdeskvpt.nl)). Het programma VPTO richt zich op besturen van onderwijsinstellingen. Zij hebben immers als werkgever de expliciete verantwoordelijkheid om te zorgen voor een veilige werkplek voor hun werknemers. Voor het handhaven van de veiligheid moeten zij daarom de veiligheidsrisico's goed kennen en daar ook naar handelen. Besturen maken de beleidskeuzes op strategisch niveau. Het programma VPTO is daarmee een aanvulling op de ondersteuning vanuit de Kwaliteitsteams veiligheid.

In het programma VPTO zijn acht normen opgesteld voor het omgaan met agressie en geweld in het onderwijs. Deze normen kunt u vinden in Bijlage C. De normen zijn in overeenstemming met de lessen van incidenten die wij in deze bundel presenteren. De normen die opgenomen zijn in het referentiekader in Bijlage A zijn een verbreding en in sommige gevallen een verdieping van de acht normen uit de VPTO-campagne.

In het kader van het programma VPTO is tevens een 'Bestuurlijke veiligheidscheck onderwijsinstellingen' ontwikkeld.<sup>20</sup> Deze checklist geeft schoolbesturen richting aan de aanpak van veiligheidsbeleid. Het systematisch in kaart brengen van veiligheidsrisico's maakt hiervan onderdeel uit.

\* Bronvermelding op pagina 46

### **CENTRUM VOOR SCHOOL EN VEILIGHEID (CSV)**

Het CSV is een verzamelpunt voor informatie en deskundigheid op het gebied van schoolveiligheid. Het CSV adviseert scholen over sociale schoolveiligheid en behandelt daarin de volgende thema's: (cyber)pesten, agressie, geweld, discriminatie, racisme, seksuele intimidatie, homoseksuele intimidatie, rechts en islamitisch extremisme, kleding en omgangsvormen op school van leerlingen en personeel. Het CSV verzamelt tools, voorbeeldplannen en initiatieven uit het scholenveld en stelt die beschikbaar voor andere onderwijsinstellingen. Het CSV is te vinden op [www.schoolveiligheid.nl](http://www.schoolveiligheid.nl).

### **DE INCIDENTREGISTRATIE**

Scholen in het basis-, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs worden in 2012 verplicht om incidenten te registreren. Hiermee verwacht het kabinet dat de veiligheid van leerlingen en onderwijspersoneel uiteindelijk verbeterd zal worden. Het registreren van incidenten op scholen moet meer duidelijkheid geven over de oorzaken van schoolgeweld.<sup>21</sup>

De incidentregistratie is een belangrijk onderdeel voor het kunnen signaleren en evalueren van incidenten. Ook in deze bundel besteden wij aandacht aan het belang van registratie en de mogelijkheden waarop dit kan bijdragen aan de veiligheid op school. We gaan niet in op het gebruik van dergelijke cijfers boven het niveau van de individuele school.

\* Bronvermelding op pagina 46

# Bijlage F Bronvermelding

- 1 Arbeidsomstandighedenwet art. 3, verkregen op 10-05-2011 van [http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum\\_10-05-2011#Hoofdstuk2\\_PAR623742\\_Artikel3](http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum_10-05-2011#Hoofdstuk2_PAR623742_Artikel3)
- 2 Arbeidsomstandighedenwet art. 1, verkregen op 10-05-2011 van [http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum\\_10-05-2011#Hoofdstuk1\\_PAR623729\\_Artikel1](http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum_10-05-2011#Hoofdstuk1_PAR623729_Artikel1)
- 3 Veiligheidscoördinator als spin in het web, verkregen op 10-05-2011 van <http://www.schoolveiligheid.nl/aps/School+en+Veiligheid/veiligheid+en+beleid/Algemeen/Verdieping/de+veiligheidscoördinator+als+spin+in+het+web.htm>
- 4 Je staat er niet alleen voor [Brochure]. (2007). Aob. Elektronische versie: [http://www.aob.nl/kixtart/modules/absolutenm/articlefiles/6650-Stappenplan\\_veiligheid.pdf](http://www.aob.nl/kixtart/modules/absolutenm/articlefiles/6650-Stappenplan_veiligheid.pdf)
- 5 Samenwerking met de politie, verkregen op 10-05-2011 van <http://www.schoolveiligheid.nl/aps/School+en+Veiligheid/agressie+geweld+en+pesten/Wapengeweld/Protocollen/samenwerking+met+politie.htm>
- 6 Geweld, melden of niet? [Brochure]. (n.d.). Centrum voor school en veiligheid. Elektronische versie: <http://www.schoolveiligheid.nl/aps/School+en+Veiligheid/veiligheid+en+beleid/Algemeen/Draaiboeken/stappenplan+bij+melden+geweld.htm>
- 7 Gedrageregels op school – versie vo [Brochure]. (n.d.). Centrum voor school en veiligheid. Elektronische versie: <http://www.schoolveiligheid.nl/aps/School+en+Veiligheid/CSV-infobladen/veiligheid+algemeen/Informatieblad+Gedrageregels+op+school.htm>
- 8 Veiligheid op school: casuonderzoek op 35 scholen [Brochure]. (2010). Inspectie van het onderwijs van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Elektronische versie: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/publicaties-pb51/veiligheid-op-school.html>
- 9 Arbocatalogus-V0, verkregen op 10-05-2011 van <http://www.arbocatalogus-vo.nl/Normen/Toezicht/tabid/2430/Default.aspx?lst=norm>
- 10 Dijkma, S. (2009) [Brief]. Veiligheid in en om het onderwijs. Verkregen op 10-05-2011 van <http://www.arbo-vo.nl/assets/2-brief-focw22-1-09veiligheidinenomhetonderwijs.pdf>
- 11 Arbocatalogus-V0, verkregen op 10-05-2011 van <http://www.arbocatalogus-vo.nl/Normen/Incidentenregistratie/tabid/2429/Default.aspx>
- 12 Spee, I. (2008). Als een ramp de school treft (3e druk). Den Bosch: KPC Groep
- 13 Arbeidsomstandighedenwet art. 15, verkregen op 10-05-2011 van [http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum\\_10-05-2011#Hoofdstuk3\\_PAR623813\\_Artikel15](http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum_10-05-2011#Hoofdstuk3_PAR623813_Artikel15) en NEN 4000, verkregen op 10-05-2011 van <http://www.nen.nl/web/Normshop/Norm/NEN-40002008-nl.htm>
- 14 Samenwerking met de politie, verkregen op 10-05-2011 van <http://www.schoolveiligheid.nl/aps/School+en+Veiligheid/agressie+geweld+en+pesten/Wapengeweld/Protocollen/samenwerking+met+politie.htm>
- 15 Table-top oefening is een simulatie van een ontruiming aan de hand van een casus wordt (op tafel een ontruiming nagespeeld). Het is een middel om personeel voor te bereiden op een ontruiming. Een table-top oefening vervangt geen echte ontruimingsoefening.
- 16 Spee, I. (2008). Als een ramp de school treft (3e druk). Den Bosch: KPC Groep
- 17 De school moet elk oordeel van de klachtencommissie melden aan de mr. De school is niet verplicht incidenten te melden bij de mr (Wet medezeggenschap op scholen, verkregen op 10-05-2011 van [http://wetten.overheid.nl/BWBR0020685/geldigheidsdatum\\_10-05-2011#Hoofdstuk2\\_Artikel8](http://wetten.overheid.nl/BWBR0020685/geldigheidsdatum_10-05-2011#Hoofdstuk2_Artikel8)).
- 18 Veiligheidskaart: checklist schoolveiligheidsplan, verkregen op 10-05-2011 van <http://www.nji.nl/smartsite.dws?id=121899>
- 19 Omgaan met agressie en geweld: 8 normen voor het onderwijs, verkregen op 10-05-2011 van <http://www.schoolveiligheid.nl/aps/School+en+Veiligheid/agressie+geweld+en+pesten/vpto/8+normen+in+het+onderwijs/>
- 20 Bestuurlijke veiligheidscheck onderwijsinstellingen, verkregen op 10-05-2011 van <http://www.schoolveiligheid.nl/aps/School+en+Veiligheid/agressie+geweld+en+pesten/vpto/publicaties/informatieblad+veiligheid.htm>
- 21 Incidentenregistratie, verkregen op 10-05-2011 van <http://www.vo-raad.nl/themas/veiligheid/incidentenregistratie>



