

INSPIRATIEDOCUMENT VEILIGHEIDSBELEID

EEN VERKENNING NAAR INTEGRALE VEILIGHEID IN HET MBO

Bètaversie 1.0



Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Doel en status van het document	4
1.2	Herijking visie op veiligheidsbeleid: van drie naar vier pijlers en integraliteit	4
1.3	Van abstract en algemeen naar concreet en toegepast	5
1.4	Op zoek naar bruikbare voorbeelden	5
1.5	Leeswijzer	6
2	Pijlers onder integraal veiligheidsbeleid	7
2.1	De vier pijlers	7
2.2	De pijlers nader beschouwd	8
2.3	Van theoretische uitgangspunten naar rode draden	10
2.4	Conclusies uit hoofdstuk 2	14
3	Rode draad 1: verbinden van pijlers	15
3.1	Samen verantwoordelijk	15
3.2	Veiligheid in de klas	15
3.3	Burgerschap	18
3.4	Conclusies uit hoofdstuk 3	21
4	Rode draad 2: een functionele crisisstructuur	22
4.1	Functioneel en flexibel	22
4.2	Daadkrachtige besluitvorming	23
4.3	Snelle communicatie	23
4.4	Geoefendheid van de crisisorganisatie	24
4.5	Conclusies uit hoofdstuk 4	24
5	Rode draad 3: proportionaliteit	25
5.1	Investerings en opbrengst in balans	25
5.2	Risico's in beeld	26
5.3	ICT en andere infrastructuur	27
5.4	Toegangsbeleid en beveiliging	27
5.5	Conclusies uit hoofdstuk 5	28
6	Rode draad 4: verstandige afstemming	29
6.1	De kracht van voorbeeldgedrag	29
6.2	Duidelijke kaders helpen	29
6.3	Interne afstemming en incidentmeldingen	31
6.4	Afstemming met de omgeving, politie	33
6.5	Conclusies uit hoofdstuk 6	34

7	Het geheel overziend: verandering begint vaak klein	35
7.1	Een nieuwe visie, waar te beginnen?	35
7.2	Aanbevelingen op basis van de conclusies uit de hoofdstukken	35
7.3	Geen aanbeveling, maar stof tot nadenken	36
7.4	Geen quick fixes, maar kleine stappen, met elkaar	37
7.3	Tot slot: het ideaalbeeld	37

1 Inleiding

1.1 Doel en status van het document

Het doel van dit document is om mbo-scholen te inspireren om te komen tot meer integraal veiligheidsbeleid, in lijn met de visie van de MBO Raad.¹ Dit document moet gezien worden als een 'groeidocument', het aantal voorbeelden in dit document is momenteel nog beperkt, en het is niet gezegd dat elk voorbeeld bij iedere mbo-school zal aanslaan. Daarom is dit document gepresenteerd als 'bètaversie': het is de bedoeling dat scholen een jaar gaan proefdraaien (vanaf de datum van presentatie, dat is 4 april 2019). Naar aanleiding van de bevindingen zal dan in het voorjaar van 2020 een finale versie worden vastgesteld.

Dit document is opgesteld door Stichting Crisislab. Deze stichting ondersteunt de leerstoel Besturen van Veiligheid van de Radboud Universiteit Nijmegen. Crisislab heeft de pilots die in dit document worden aangehaald ondersteund en begeleid.

1.2 Herijking visie op veiligheidsbeleid: van drie naar vier pijlers en integraliteit

Bij de herziening van de visie van de MBO Raad op veiligheid binnen het mbo is gekeken welke stappen naar een veiligere onderwijsomgeving relevant zijn. Eerder werden drie pijlers gehanteerd: de school als sociale organisatie, veilige voorzieningen en omgaan met ongewenst gedrag. Bij de herziening is geconstateerd dat het beter is om uit te gaan van vier pijlers: Veilig leer- en werkklimaat, Veiligheid in curriculum, Veiligheid bij incidenten en Veilige infrastructuur.

De pijlers staan niet op zichzelf, zij vormen een deel van het geheel: Integrale Veiligheid. Het integrale aspect kent meerdere facetten. Denk bijvoorbeeld aan een onderwerp als Burgerschap: veiligheid is niet alleen een verantwoordelijkheid van de school of de docent, maar van iedereen samen. Onderdeel van de visie van de MBO Raad is om deze verbinding nadrukkelijker naar voren te brengen.

100% veilig is niet te garanderen, bij het nadenken over het treffen van maatregelen moet altijd afgewogen worden welke risico's acceptabel zijn en welke niet. Een overzicht van het complete palet, alle pijlers, is een vereiste. Daarbij moeten de investeringen in verhouding staan tot de risicoreductie die zij opleveren: maatregelen moeten proportioneel zijn.

¹ Deze beschrijving is terug te vinden via de website, zie: <https://www.mboraad.nl/themas/integrale-veiligheid-vier-pijlers>

1.3 Van abstract en algemeen naar concreet en toegepast

De genoemde pijlers zijn begrijpelijkerwijs abstract en algemeen geformuleerd, zo blijven ze breed toepasbaar. Hoe kan in concrete situaties invulling aan de pijlers worden gegeven? Dit inspiratiedocument hebben we opgesteld, met als bedoeling weer te geven hoe, in lijn met de visie, in concrete situaties oplossingen voor veiligheidsissues mogelijk zijn. Deels zijn dit ervaringen die opgedaan zijn binnen verschillende pilots die specifiek voor dit doel zijn georganiseerd. Andere zijn voorbeelden die ons zijn aangedragen, of uitwerkingen waarvan nog geen praktijkvoorbeeld beschikbaar was.

Bij het organiseren van de pilots heeft steeds de verbinding tussen de verschillende pijlers centraal gestaan. Verder is het integrale karakter van belang: de verantwoordelijkheid voor veiligheid moet duidelijk gedeeld worden tussen de betrokkenen en maatregelen moeten proportioneel zijn. Concreet betekent dit veelal dat de studenten actief betrokken moeten worden, zodat voor hen een leeropbrengst ontstaat, terwijl er ook een directe meerwaarde in termen van veiligheidstoename is.

1.4 Het zichtbaar maken van bruikbare voorbeelden

Het vinden van bruikbare voorbeelden van hoe volgens de visie van de MBO Raad integrale veiligheid eruit zou kunnen zien, heeft vorm gekregen door de pilots die in dit inspiratiedocument worden aangehaald, maar het was en is de bedoeling nog veel meer casuïstiek aan te dragen, ten voorbeeld en inspiratie voor iedere mbo-school.

Het vinden van bruikbare voorbeelden bleek overigens niet eenvoudig. Lang niet elke school beschikte voor ons over een centraal aanspreekpunt bij wie alle veiligheidsgerelateerde zaken bekend zijn. Het hebben van zo'n aanspreekpunt helpt naar verwachting ook een school zelf om overzicht te krijgen, en dit zal daarmee ook de kans bevorderen dat er op den duur sprake zal zijn van meer integraal veiligheidsbeleid.

Dat wil niet zeggen dat er geen bruikbare voorbeelden zijn, maar deze zijn vaak niet af te leiden uit beschikbaar gestelde documentatie. Bruikbare voorbeelden ontstaan vaak op de werkvloer, successen zullen meestal wel binnen een team gedeeld worden, maar niet buiten de organisatie worden uitgedragen. Daardoor zijn deze voorbeelden lastig te vinden voor 'buitenstaanders'.

De 'papieren' werkelijkheid zegt dus niet zoveel over de praktijk. Zowel niet over daadwerkelijke uitvoering van de beleidsplannen, als niet over de aan- of afwezigheid van bruikbare praktijken, die vervolgens nergens beschreven staan. Als voorbeeld noemen we een situatie die we tegenkwamen tijdens een van de pilots die als inspiratie voor dit document werd georganiseerd. Het idee was om verbetering aan te brengen in de machineveiligheid in een praktijkruimte, maar de docent bleek hierin al veel meer op orde te hebben dan intern bekend was.

Inherent aan een papieren werkelijkheid is dat meer papier niet altijd beter is, veel planvorming zal waarschijnlijk niet gemist worden. Het delen van voorbeelden zou juist een stuk meer mogen: schrijf op wat je gedaan hebt en waarom dat zo goed is. Schrijf niet wat je gaat doen, om maar wat op papier te hebben, zonder dat dit terechtkomt op de werkvloer en daar uitgevoerd wordt.

1.5 Leeswijzer

Deze bètaversie, maar ook de definitieve versie van dit inspiratiedocument, willen we graag beschouwen als een 'levend document'. We blijven op zoek naar meer bruikbare voorbeelden. De opmerkelijke lezer die gedurende het doornemen van dit document denkt: "Hé, maar zoiets doen wij, hier hebben wij een goed voorbeeld van!" of "Wij doen iets anders, maar dat werkt ook heel goed!" en zelfs "Hé, wij doen dit (of hebben dit gedaan), maar dat werkt(e) eigenlijk voor geen meter!" wordt dan ook van harte uitgenodigd dit met ons te delen, zodat wij op een gegeven moment tot een '2.0-versie' van dit inspiratiedocument kunnen komen in het voorjaar van 2020.

Van de voorbeelden die tot op heden zijn opgenomen in dit inspiratiedocument, hebben we inmiddels in veel gevallen ook enige documentatie verzameld of uitgewerkt, waarin iedereen die daar meer van zou willen weten zich kan verdiepen. We hebben ervoor gekozen om deze informatie digitaal te gaan ontsluiten, deze documenten komen beschikbaar via de site van de MBO Raad (www.mбораad.nl).

In dit document wordt, nadat er een nadere uitleg heeft plaatsgevonden over de pijlers en enige concretisering daarvan in hoofdstuk 2, aan de hand van enkele rode draden nadere toelichting gegeven over de wijze waarop een school invulling kan geven aan integrale veiligheid. Hierbij dient dit document vooral als een inspiratie, opdat er maar veel goede voorbeelden mogen volgen.

2 Pijlers onder integraal veiligheidsbeleid

In dit hoofdstuk behandelen we de visie op integraal veiligheidsbeleid aan de hand van de vier pijlers en de wetenschappelijke onderbouwing achter de uitwerking in dit document.

2.1 De vier pijlers

De MBO Raad heeft in het voorjaar van 2018 de visie op integraal veiligheidsbeleid vastgesteld. Hierin zijn vier pijlers benoemd waarop het integrale veiligheidsbeleid steunt. Hieronder staat een nadere beschrijving van deze pijlers, waarlangs de scholen zelf in staat moeten zijn om hun eigen beleid te ontwikkelen.

Pijler 1: Veilig leer- en werkklimaat

De eerste verantwoordelijkheid van een school is het creëren van een veilige leer- en werkomgeving. Medewerkers en studenten moeten zich gezien en gehoord voelen. Wanneer mensen het gevoel hebben dat er onvoldoende rekening met hen gehouden wordt, neemt de betrokkenheid af en daarmee de kans op ongewenst gedrag toe. Duidelijke normen voor omgang en gedrag, die door iedereen worden gedragen, zijn hiervoor een voorwaarde. Het tonen van aandacht, goede communicatie tussen school en student, maar ook ouders, dragen hieraan bij. Hiermee raakt deze pijler dan ook thema's als loopbaanoriëntatie en -begeleiding, passend onderwijs en kwaliteitszorg.

Pijler 2: Veiligheid in curriculum

De tweede pijler richt zich op de kwalificerende functie van het onderwijs. Hiermee wordt bedoeld dat het mbo zijn studenten onderwijst over sociale en maatschappelijke aspecten als diversiteit, discriminatie, respect, etc. Deze aspecten komen vooral terug in burgerschapsvorming en vitaal burgerschap. De kwalificatie-eisen rond deze thema's zijn voor alle mbo-scholen gelijk. Wel wordt van scholen verwacht dat zij deze wettelijke eisen vertalen naar hun eigen onderwijspraktijk.

Pijler 3: Veiligheid bij incidenten

Een veilige school beschikt over een duidelijke 'crisisketen' waarbij iedereen weet wat hij/zij moet doen in geval van calamiteit of crisis. Maar ook hoe escalatie kan worden voorkomen en hoe de gevolgen bestreden of beperkt kunnen worden. Deze 'crisisketen' geeft helderheid in de verdeling van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en communicatielijnen binnen én tussen de operationele en bestuurlijke crisisteams. Kernvraag hierbij is: hoe ver reikt de verantwoordelijkheid van een school en wanneer komt deze bij andere partijen binnen de samenleving te liggen?

Pijler 4: Veilige infrastructuur

Een veilige infrastructuur draagt, vanzelfsprekend, bij aan een gevoel van veiligheid op school. Onder deze zogenoemde 'fysieke veiligheid' vallen brandveiligheid, verkeersveiligheid, gebruiksveiligheid en arbo-veiligheid. Maar daarnaast heeft fysieke veiligheid ook betrekking op de veiligheidsorganisatie van een school in brede zin. Denk daarbij bijvoorbeeld aan

calamiteitenplannen, BHV, RI&E's incidentenregistratie, etc. Tot slot speelt ook bewustwording van studenten en personeel een belangrijke rol bij fysieke veiligheid. Fysieke veiligheid is geborgd wanneer de inrichting, veiligheidsmaatregelen, organisatie rond veiligheid en de bewustwording bij studenten en personeel in balans zijn.

2.2 De pijlers nader beschouwd

De scholen die hebben bijgedragen aan dit inspiratiedocument door te participeren in diverse pilots, hebben inzage gegeven in hun veiligheidsbeleid en alle documentatie daarvan. Hierbij is de categorisering volgens de genoemde pijlers toegepast. Wat opvalt is dat de uitwerking op papier vrij omvangrijk is, terwijl tegelijkertijd het inzicht in de daadwerkelijke uitwerking ervan (zowel in de zin van vormgeving als in de zin van effect) vaak nog ontbreekt. Verder richt het bestaande beleid zich nog veelal op de thema's sociale veiligheid in lijn met pijler 1, incidentbeheersing in lijn met pijler 3 en de aanwezige infrastructuur in lijn met pijler 4. Pijler 2, de veiligheid in het curriculum, is doorgaans slechts summier uitgewerkt (voor zover dit überhaupt al aanwezig is).

Waar wel enige uitwerking voor pijler 2 gevonden kon worden, betrof dit het aspect 'burgerschap', hetgeen voortvloeit uit de burgerschapsagenda 2017-2021, waarin scholen zich verplichten om burgerschap verder vorm te geven als onderdeel in het curriculum op te nemen en aan te bieden.²

Veilige leer- en werkomgeving

De eerste pijler is meteen de meest veelomvattende, aangezien het raakt aan alles wat maakt dat iemand een prettige leer- of werkomgeving ervaart, of juist niet. Al snel wordt dan gedacht aan alle sociale aspecten die het (on)behaaglijk kunnen maken. Maar het gaat er ook om of iemand fysiek veilig is, dus dat de machines en gereedschappen die men gebruikt veilig gehanteerd kunnen worden, en of het gebouw en inrichting zodanig zijn dat hier geen nadelige gezondheidseffecten aan zitten.

Het sociale aspect is vaak het meest prominente, omdat over het algemeen hier het veiligheidsgevoel (ook wel de *subjectieve veiligheid*) het meest door beïnvloed wordt. Dit veiligheidsgevoel is een factor die het vormen van veiligheidsbeleid ingewikkeld kan maken, omdat niet iedereen dezelfde beleving heeft bij dezelfde situatie.

Het argument dat studenten zich ergens veiliger door voelen, wordt al snel van stal gehaald om een bepaalde maatregel te rechtvaardigen, maar slechts zelden is hier objectieve data voor beschikbaar. En zelfs indien dat het geval is, moet men nog kritisch blijven in hoeverre dat terecht is. Mogelijk dat een andere vorm van investering, bijvoorbeeld in communicatie of activiteiten met studenten samen, effectiever is dan de maatregel die ter discussie staat. Door te zoeken naar andere vormen waarbij de betrokkenheid van studenten vergroot wordt, kan ook gemakkelijker een verbinding worden gelegd met de andere pijlers.

² Te vinden op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/09/14/burgerschapsagenda-mbo-2017-2021-een-impuls-voor-burgerschapsonderwijs>

Sowieso kan gesteld worden dat de overige pijlers op hun beurt bijdragen aan een veiligere leer- en werkomgeving.

Veiligheid in het curriculum

Binnen het mbo zijn er tal van uiteenlopende praktijkgerichte en soms iets meer theoretische onderwijsvormen te onderscheiden. De plaats die veiligheid inneemt in de beroepspraktijk verschilt sterk per beroep. Beveiligers, loodgieters of de kapsters in opleiding hebben elke met heel verschillende risico's te maken, die een verschillende benadering vergen.

Sociale aspecten, bijvoorbeeld over goede omgangsvormen, respectvol gedrag, spelen vrijwel overal een rol (als het niet is in de daadwerkelijke beroepsuitoefening, dan wel in de onderwijssetting zelf). Met name fysieke aspecten, of sociaal meer gecompliceerde uitdagingen zijn veel meer opleidingsspecifiek. Burgerschap, zoals dat nu in veel gevallen in aparte lesmodules wordt behandeld, heeft dan ook alles te maken met het opleiden tot een 'volwaardig' professional, maar is tevens van belang om studenten te helpen hun weg te vinden in de maatschappij. Hierin is niet een hard onderscheid te maken tussen de opleiding voor een bepaald vak en de aandacht voor (sociale) veiligheid: dit heeft alles met elkaar te maken. Deze verbinding kan in veel gevallen nog sterker gelegd worden.

Juist waar het de beroepspraktijk raakt, is het goed om bedrijven of (toekomstige) werkgevers te betrekken bij het onderwijsaanbod, waar het veiligheid betreft. Met name medewerkers die zelf iets vervelends, een ongeval of incident, hebben meegemaakt dat een impact op hun leven heeft gehad, zijn vaak goed in staat om een juist gevoel van urgentie mee te geven. Door een goede invulling te geven aan het Burgerschapsonderwijs op het mbo en hierin een verbinding te maken met het toegroeien naar een professionele werkhouding en actieve deelname in de maatschappij, kan naar verwachting veel 'veiligheidswinst' behaald worden.

Veiligheid bij incidenten

De eerste associatie die, ook blijktens de documentatie, veiligheid bij incidenten oproept in relatie tot onderwijs, is het inrichten van een BHV-organisatie en een crisisorganisatie. Incidenten moeten in dit licht echter breder gezien worden dan alleen een brand of ander incident waardoor ontruiming nodig zou zijn, het hoeft zelfs niet eens altijd een incident in of om school zelf te zijn, om er toch als school bij betrokken te raken.

De school heeft verantwoordelijkheid voor de veiligheid van haar studenten. De studenten hebben zelf ook, zeker als ze meerderjarig zijn, een eigen verantwoordelijkheid bij zowel het voorkomen van incidenten als voor hun eigen handelen tijdens een incident. Daarbij is enig realisme nodig ten aanzien van wat een school wel en niet kan bewerkstelligen, ervan uitgaande dat de aandacht primair gericht is op het bieden van onderwijs, niet het bieden van een sociale voorziening die onder alle omstandigheden veiligheid garandeert.

Vanuit een realistische benadering moet dan ook nagedacht worden wat voor de hand liggende scenario's zijn waarbij er iets van de school verwacht moet worden. Voor sommige

scenario's kunnen specifieke voorbereidingen nodig zijn, of dat er ter plekke, op basis van improvisatie op gereageerd kan worden. Er hoeft namelijk voor lang niet alle situaties een doorwrocht plan opgesteld te worden, zeker niet wanneer te verwachten is dat medewerkers en studenten in een bepaalde situatie, afhankelijk van de omstandigheden, zelf logisch gaan reageren.

Uitgaande van deze *veerkracht* die mensen zelf hebben om onverwachte situaties het hoofd te bieden, is het wel goed om na te gaan wat behulpzaam kan zijn om dit te faciliteren en te bevorderen. Bij dit uitdenken kunnen uiteraard studenten betrokken worden. Simulatie van dergelijke omstandigheden kan in sommige omstandigheden nuttig zijn om bepaalde procedures of situaties in de praktijk te testen, maar een echte crisis laat zich moeilijk waarheidsgetrouw simuleren.

Wanneer van iemand een bepaalde handelingsbekwaamheid wordt verwacht die buiten de normale alledaagse praktijk valt, moet dit ingesleten worden met regelmatige herhaling. Eén of twee oefeningen per jaar volstaan dan niet. Verder geldt dat (grootschalige) oefeningen in het algemeen weinig toegevoegde waarde hebben, maar wel veel voorbereiding vergen. Dit is in veel gevallen niet de geïnvesteerde tijd en moeite waard.

Veilige infrastructuur

Infrastructuur raakt vaak aan de techniek, in dit geval de techniek die nodig is om goed onderwijs te kunnen bieden. Hier spelen facilitaire en logistieke componenten een rol, maar ook de inrichting van systemen, zoals de digitale leeromgeving en ICT in bredere zin, registratiesystemen en technische installaties van allerlei soort. Vaak zijn voor systemen allerlei keurmerken, certificaten en dergelijke in het leven geroepen die een zekere garantie van deugdelijkheid moeten geven. Maar wat hiermee niet georganiseerd is, en wat vaak vrij cruciaal blijkt, is de procesmatige inbedding in de organisatie.

Een systeem op zichzelf doet namelijk niet zoveel, het gaat om de mensen eromheen. Ook deze procesmatige, soms procedurele componenten spelen een rol bij de infrastructuur. De visie benoemt onder andere de BHV-organisatie, Arbo, RI&E's en andere componenten die vaak onderdeel uitmaken van een veiligheidsmanagementsysteem als onderdelen voor een veilige infrastructuur.

Een goede inbedding is vaak erg afhankelijk van de bevlogenheid van individuele medewerkers, de toewijding van leidinggevend en, misschien wel het belangrijkste, het bestuurlijke draagvlak. Het is essentieel dat bestuurders veiligheid prioriteit geven, daarbij medewerkers de ruimte geven om hier hun eigen rol in te pakken, en het niet pikken wanneer deze verantwoordelijkheid niet opgepakt wordt.

2.3 Van theoretische uitgangspunten naar rode draden

Het is niet de bedoeling van dit inspiratiedocument een theoretisch naslagwerk te maken, maar juist praktische voorbeelden te geven van oplossingen en activiteiten die hebben gewerkt (of juist niet). De disclaimer hierbij is dat uiteraard niet elke oplossing in de ene situatie ook automatisch werkt in de andere. Daarom is het niet onze bedoeling om alleen maar enkele trucjes te presenteren, maar met name in te gaan op de gedachtelijn die hierachter schuilgaat. Om deze iets nader toe te lichten, is het toch nuttig om enkele theorieën beknopt te benoemen, om juist deze redeneerlijnen iets verder bloot te leggen.

Besluitvorming

Besluitvorming vindt dagelijks plaats, in ieder mensenleven, en zeker ook in organisatieverband. De wijze waarop besluitvorming tot stand komt, kan erg verschillen. Soms wordt een beslissing in een fractie van een seconde genomen, andere keren gaat er een uitgebreid proces aan inventarisatie en evaluatie aan vooraf.

Het klassieke model, dat gebruikt wordt om besluitvorming te beschouwen, gaat uit van een rationeel proces waarin voors en tegens van verschillende varianten of oplossingsrichtingen tegen elkaar worden afgewogen. In veel gevallen blijkt besluitvorming echter helemaal niet volgens een dergelijk patroon tot stand te komen, zo ontdekten wetenschappers al halverwege de vorige eeuw. In plaats daarvan is een mens doorgaans veel meer geneigd de eerste oplossing die te binnen schiet, en die als voldoende passend wordt ingeschat, toe te passen. Dat lijkt misschien weinig optimaal, maar in veel gevallen blijkt dat goed genoeg te werken. Waar het vooral interessant wordt, is wanneer besluitvorming onder een hoge mate van druk tot stand moet komen, zoals tijdens een crisissituatie het geval is. Enig inzicht in de wijze waarop dat gebeurt, helpt om te begrijpen wat dan een goede structuur zou zijn om beslissingen te nemen tijdens een crisissituatie.

Onderzoekers hebben een model ontwikkeld om te beoordelen hoe 'experts' onder druk toch vaak de juiste beslissingen te nemen. Deze benadering heet 'Naturalistic Decision Making' (NDM), wat zoveel wil zeggen als de 'Natuurlijke wijze van besluitvorming'.

Naturalistic Decision Making

Naturalistic Decision Making (NDM) staat voor het geheel aan kennis over de manier waarop mensen beslissingen nemen en complexe taken uitvoeren in veeleisende situaties. Het gaat hierbij om situaties waarin mensen alleen of in een groep de situatie beoordelen, besluiten nemen en actie ondernemen.

De dynamische situaties waarin NDM van toepassing is, worden gekenmerkt door tijdsdruk, een hoge inzet, instabiele omstandigheden en onzekerheid (zoals tijdens een crisis). De beslissingen die mensen nemen en de daaropvolgende acties zijn belangrijk voor henzelf en hun organisatie. NDM stelt dat in veeleisende situaties mensen minder een beroep doen op een rationele afweging, maar veel meer beslissen op basis van ervaring, herkenning en intuïtie.

Wat uit NDM-onderzoek naar voren komt, is dat besluitvorming op twee manieren tot stand kan komen, namelijk op basis van intuïtie of op basis van een rationele analyse. Bij 'experts' is de intuïtie gebaseerd op een breed palet aan vergelijkbare ervaringen in het verleden, hetgeen deze situatie helpt om snel een beeld te vormen van wat nodig is en daarop te handelen. Het 'intuïtieve denksysteem' werkt eigenlijk automatisch, in de zin dat het actief reageert op de waarnemingen die de persoon in kwestie doet.

Het 'rationele denksysteem' is daarentegen passief, er moet bewust energie in het analyseproces worden gestoken, en het vergt veel denkkracht. Met name wanneer veel informatie ontbreekt, wordt het rationele denksysteem minder bruikbaar. Daarnaast presteert het vaak minder goed onder druk.

Op basis van deze wetenschappelijke kennis rondom NDM valt meer te zeggen over de wijze waarop een crisisorganisatie ingericht zou moeten worden. Sowieso geldt bij een crisissituatie dat tijd schaars is, maar ook dat eventuele beslissingen liefst zo snel mogelijk genomen moeten worden willen ze überhaupt nog enige wezenlijke invloed hebben op de uitkomsten van een crisissituatie.³ Daarom is het raadzaam een crisisorganisatie zo 'slank' mogelijk te houden, met zo min mogelijk niveaus waarop besluitvorming plaatsvindt.

Een structuur met meer dan twee lagen is niet behulpzaam omdat er dan op te veel niveaus beslissingen worden genomen die weer onderling moeten worden afgestemd. Het beste is wanneer de kern van de structuur bestaat uit een ervaren en goed toegeruste coördinator op uitvoerend niveau met een directe lijn naar een strategische beslisser die overzicht houdt over de situatie, bestuurlijke implicaties afweegt en waar nodig de juiste ondersteuning in kan schakelen, voor zover de operationeel coördinator dat niet zelf kan.

Beoordelen en wegen van risico's

De kernopdracht van elke school is het bieden van goed onderwijs. Veiligheid is daarbij een van de randvoorwaarden, niet de kernopdracht zelf. Voor veiligheid geldt, net als voor andere randvoorwaarden zoals facilitaire voorzieningen, dat investeringen het beste beperkt blijven tot datgene wat noodzakelijk is om tot voldoende invulling van de randvoorwaarde te komen. Alles wat meer is dan dat gaat ten koste van middelen die anders voor het onderwijs kunnen worden ingezet.

Wat 'voldoende' betekent, is een bestuurlijke afweging. Voor het maken van die afweging is het noodzakelijk om risico's in perspectief te plaatsen, bijvoorbeeld door de kans dat een student slachtoffer wordt van een bepaalde bron van onveiligheid, af te zetten tegen de kansen die andere bronnen van onveiligheid opleveren. Hierbij is het duidelijk dat 100% veiligheid niet bestaat. Het risico moet gereduceerd worden tot een aanvaardbaar minimum, maar dat minimum zal in de allermeeeste gevallen niet 0 zijn (tenzij de bron van onveiligheid zelf verwijderd kan worden).

³ Met crisissituaties wordt in dit stuk bedoeld op situaties waarin direct optreden van de organisatie vereist is om erger leed te voorkomen. Daar waar het voor de uitkomst niet uitmaakt of een beslissing een paar uur (of zelfs een paar dagen) eerder of later genomen wordt, valt dit dan ook niet onder deze noemer, ook al ervaart een school een bepaalde situatie als een 'crisis', in de zin dat het een uitzonderlijke en onwenselijke situatie is.

Anders gezegd: er dient met een bepaalde nuchterheid naar risico's worden gekeken. Bestuurlijk kunnen er altijd aanvullende redenen zijn om een 'stapje extra' te willen zetten. Wel moet men behoedzaam zijn met kreten als 'veiligheid boven alles' of 'garanderen dat het veilig is', omdat zij de nuchtere afweging van het risico ten opzichte van andere risico's en ten opzichte van de investeringen die dan gevraagd worden, vaak buiten beschouwing laten. Bij besluitvorming kan dan al snel de neiging ontstaan om in een 'risico-regelreflex' terecht te komen.

Definitie risico-regelreflex⁴

Heel precies definiëren we de risico-regelreflex als de reflex om na het openbaar worden van een risico te besluiten tot het nemen van maatregelen om het risico te verminderen zonder de baten en kosten van de maatregelen bewust te wegen. Met maatregelen worden alle soorten interventies bedoeld, dat wil zeggen zowel wet- en regelgeving als normstelling, toezicht en uitvoeringsmaatregelen. De kosten en baten kunnen zowel materieel als immaterieel zijn.

Er kunnen allerlei krachten werkzaam zijn die het ontstaan van een risico-regelreflex bevorderen of afremmen. Veel heeft te maken met een basaal uitgangspunt: is een incident een uitwas van een structureel risico, dat geëlimineerd kan worden, of hebben we te maken hebben met een unieke samenloop van omstandigheden, die op voorhand niet te voorzien en daarmee ook niet te voorkomen was?

Achteraf is het namelijk vaak makkelijk gezegd dat een bepaalde gebeurtenis op voorhand te voorspellen was. Maar in praktijk blijkt deze voorspelbaarheid er helemaal niet te zijn geweest, tenminste niet als men er geen paranoïde levenshouding op nahoudt. De meeste mensen zullen er begrip voor hebben dat een organisatie begrenzungen heeft als het gaat om het beperken van risico's, ze begrijpen dat niet alle risico's uitgesloten kunnen worden.

Van een bestuur vergt het enige moed om dan ook openlijk uit te komen voor de eigen begrenzungen, en om daarnaast uit te leggen dat er voortdurend een afgewogen beslissing is gemaakt om iets op een bepaalde manier vorm te geven of te organiseren, dat een andere keuze hierin misschien in dit ene individuele geval een verschil had kunnen maken, maar dat daarmee mogelijk in een andere situatie juist weer een ander onwenselijk effect zou zijn ontstaan.

Ongeacht op welke wijze de (borging van) veiligheid georganiseerd is, blijft het bestuur van de school eindverantwoordelijk voor het veiligheidsbeleid en de proportionaliteit van de keuzes die hierin gemaakt worden. Proportionaliteit, omdat onderwijs zelf de kerntaak is en blijft. Ook in termen van veiligheid en gezondheid heeft het opleiden tot een beroepspraktijk een sleutelfunctie, die bestuurders moeten afwegen tegen de noodzakelijkheid van allerlei veiligheidsmaatregelen.

⁴ Voor wie meer wil weten over de risico-regelreflex, verwijzen we graag naar de volgende uitgave: *Krachten rond de risico-regelreflex beschreven en geïllustreerd in 27 voorbeelden*, Helsloot & Scholtens, 2015.

Een rationele benadering hierbij is om de kans en de gevolgen van onveiligheid in financiële consequenties uit te drukken, en dit af te zetten tegen de kosten die nodig zijn om het risico te reduceren. Let wel: vaak wordt dan gekeken naar de hoogst mogelijke frequentie van de kans en de grootst mogelijke effecten. De totale schade van een dergelijk incident wordt dan als totaalbedrag als gerechtvaardigd besteedbaar uitgangspunt genomen. Dit suggereert dat de maatregel waarin dit geïnvesteerd wordt, in staat is het risico volledig tot 0 te reduceren, wat in veel gevallen niet zo zal zijn. Toch is dit naar verhouding al proportioneler dan wanneer een dergelijke exercitie niet wordt uitgevoerd zodat er bij de besluitvorming geen gevoel is bij de verhouding tussen investering en opbrengst, met als mogelijk gevolg dat men in de risico-regelreflex schiet.

Waar het gaat om de fysieke veiligheid, kan deze rationalisatie plaatsvinden aan de hand van uitgangspunten die de Raad voor de Gezondheidszorg geeft: een gewonnen gezond levensjaar wordt door hen gewaardeerd voor een bedrag van tussen de €60.000,- en €80.000,-. Gewonnen gezonde levensjaren is wat het verlies in gezonde levensjaren ten gevolge van een incident zou zijn geweest ten opzichte van de gemiddelde levensverwachting. Merk hierbij op dat het aantal verloren gezonde levensjaren bij jongeren die slachtoffer worden relatief hoog ligt omdat zij, uitgaande van de gemiddelde levensverwachting, nog een flink aantal levensjaren voor de boeg hebben.

Een andere invalshoek is dat het onderwijs zelf bijdraagt aan het toenemen van welzijn, en daarmee ook aan de levensverwachting. Onderwijs is de kerntaak van een school, zo kan het bijdragen aan het tegengaan van schooluitval in de afweging waarin geïnvesteerd moet worden, zwaarder wegen dan een risico dat nuchter beschouwd geen wezenlijke bedreiging vormt voor de studenten of de medewerkers. Voor het doen van investeringen moet daarom telkens afgewogen worden wat het meeste rendeert, geredeneerd vanuit de kerntaak, maar met voldoende aandacht voor de randvoorwaarden, waaronder veiligheid.

Verder is veiligheid niet alleen iets om als school verantwoordelijkheid voor te dragen, maar ook om mee te geven in de vorming, als onderdeel van het onderwijs aan studenten.

2.4 Conclusies uit hoofdstuk 2

- Meer integraliteit kan bereikt worden door verbinding te leggen tussen verschillende pijlers die door de MBO Raad zijn geformuleerd. Om als school overzicht te krijgen over het totale veiligheidsbeleid, kan de beschikbare documentatie gesorteerd en gerubriceerd worden op basis van de vier pijlers, zodat duidelijk wordt waar al meer aandacht voor is en waarvoor niet.
- Voor crisisbeheersing is het raadzaam om een tweelaagse structuur in te richten, zodat er adequaat en tijdig gereageerd kan worden op een calamiteit.
- Bij het reageren op zich openbarende risico's, ligt de risico-regelreflex gemakkelijk op de loer. Bij besluitvorming is het daarom van belang rekening te houden met het afwegen van de proportionaliteit van maatregelen.
- De school is niet de enige die belang heeft bij, en ook niet de enige die verantwoordelijk is voor veiligheid, studenten hebben dat ook.

3 Rode draad 1: verbinden van pijlers

In dit hoofdstuk geven we, aan de hand van voorbeelden uit de praktijk, weer hoe er winst gehaald kan worden voor zowel de directe veiligheid in de opleiding als bij de verdere toekomstige loopbaan van de studenten.

3.1 Samen verantwoordelijk

Bij eigenlijk alle planvorming die door de pilotscholen zijn aangeleverd, staat de taakstelling en verantwoordelijkheid van de school centraal. Dit redeneren vanuit de eigen positie is begrijpelijk, maar doet geen recht aan de werkelijkheid. Zeker waar het minderjarige studenten betreft, hebben ouders een verantwoordelijkheid, maar ook studenten zelf dienen op hun eigen verantwoordelijkheid aangesproken te worden. Ongewenst gedrag, bijvoorbeeld pesten, kan niet alleen vanuit de school aangepakt worden: vaak vindt dit plaats buiten het zicht of de aandacht van docenten.

Van belang is dat met studenten op voorhand al afspraken gemaakt worden over dergelijk gedrag. Wanneer het desondanks toch gebeurt, maar er wordt geen melding van gemaakt, is de school vaak niet op de hoogte. Dit betekent dat studenten, en bijvoorbeeld ook ouders, moeten weten waar zij terecht kunnen wanneer zij iets dergelijks signaleren. Cruciaal is dan de opvolging door de school: hoe serieus wordt er met een melding of signaal omgegaan, zodat iemand die slachtoffer is (of zich in ieder geval zo voelt) zich serieus genomen weet, zonder dat er overtrokken gereageerd wordt?

Hierbij is het ook goed om in ogenschouw te nemen dat pestgedrag zich niet laat tegenhouden door bijvoorbeeld alleen sanctionering, maar dat er dikwijls andere achtergronden zijn die een rol spelen. Het kan goed zijn dat iemand die pest, zelf op een andere manier ook weer 'slachtoffer' is, of problemen heeft die aandacht verdienen. Hoe zo'n persoon benaderd moet worden kan per geval verschillen, en dat vergt het nodige pedagogische inzicht.

Wanneer een school dergelijke problemen (waarbij pestgedrag een voorbeeld is) wil oplossen, maar er niet in slaagt ook anderen te betrekken en hun verantwoordelijkheid hierin expliciet te maken, is het niet waarschijnlijk dat men erin slaagt het probleem daadwerkelijk aan te pakken.

Docenten kunnen, eventueel op basis van door de school geformuleerde uitgangspunten, met studenten het gesprek aangaan over hoe zij ervoor willen zorgen dat het veilig blijft in de klas. Wees hierbij niet verbaasd als studenten veel strenger voor elkaar en zichzelf blijken te zijn dan hoever een docent daar zelf in zou durven gaan. Bespreek hierbij dan ook hoe de docent en de studenten zich hieraan gaan houden. Het sterkst is als de docent zichzelf in de afspraken includeert.

3.2 Veiligheid in de klas

Bij veiligheid in de klas richt de meeste planvorming zich op het sociale aspect, en dat is begrijpelijk. Uit de Monitor Sociale Veiligheid in het mbo 2017/2018 blijkt dat studenten vaak in de lesruimten een hoge mate van veiligheid ervaren, en dat dit afneemt naarmate men zich in meer algemene ruimtes begeeft.⁵

Een ander aspect is de fysieke veiligheid, vooral het werken met apparatuur en dergelijke. Het onderwijs is verantwoordelijk voor deze veiligheid. In de praktijk blijkt dat bijvoorbeeld vakdocenten en facilitaire dienst hier nogal eens naar elkaar kijken. Een voorbeeld van een ander perspectief is om studenten actief te betrekken bij de veilige omgang met apparatuur. Dit kan gaan om het keuren van apparatuur, het opstellen van informatiebladen, maar ook het elkaar aanspreken op onveilig gedrag.

Er zit verder een verband tussen sociale en fysieke aspecten, beide hebben betrekking op de veilige leer- en werkomgeving. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om aanspreekgedrag, als een (mede-)student geen persoonlijke beschermingsmiddelen gebruikt of ander gevaarlijk gedrag vertoont. De sociale veiligheid moet dan wel zodanig zijn, dat een student dat aanspreken ook durft te doen. Verder heeft veiligheid in de praktijkruimte te maken met de inrichting en het onderhoud van apparatuur, dus de aanwezige faciliteiten en infrastructuur. Hieruit blijkt het een onderling verband tussen de verschillende pijlers, zo bewijzen voorbeelden uit de praktijk.

Elkaar aanspreken op het ROC Midden Nederland

ROC Midden Nederland heeft een pilot gedraaid met machineveiligheid. Met eerstejaars van de bbl (metaaltechniek) is in een les aandacht besteed aan de veiligheid in de praktijkruimte. De docent heeft de studenten onder andere gevraagd of zij anderen zouden aanspreken op het moment dat zij iemand iets zien doen waarvan zij denken dat het niet veilig is. Het blijkt dat studenten dit lastig vinden. Studenten geven hierbij aan eerder iets van hun collega op het werk aan te nemen omdat zij die als 'gelijkwaardig' zien. Dat zou het moeilijker maken om, wanneer zij aangesproken worden door een medestudent, het serieus te nemen. De docent heeft meer autoriteit, maar die ziet niet alles.

Voor deze studenten is een instructieblad 'aanspreken' opgesteld, dat hen moet helpen om elkaar aan te spreken wanneer zij zien dat hun 'collega' iets onveiligs doet. Onder andere de volgende tips worden gegeven:

- Geef geen oordeel maar stel een vraag, bijvoorbeeld: 'Hé, waarom doe je dat?' In plaats van: 'hé, doe dat is niet!'
- Spreek vooraf concreet met elkaar af wat onveilig is en dat we dat dan niet doen, dus met de hele groep. Het helpt daarbij als er voorbeelden zijn van wat er ooit ergens is misgegaan.
- Bij aanspreken spelen je toon en je houding een belangrijke rol. Als je je ergens aan stoort, maar je formuleert een zin alsof je iemand wilt helpen, komt dit niet geloofwaardig over.

⁵ Te vinden via: <https://ecbo.nl/monitorsocialeveiligheid/>

- Bedenk hoe vervelend het zou zijn als je nu iemand niet aanspreekt omdat je dat niet durft of er even geen zin in hebt, en het volgende moment gaat het mis.
- Bedenk dat de ander je niet aanspreekt voor de lol, omdat diegene dat zo leuk vindt, maar om jou te helpen, zodat je ook weer gezond naar huis kan aan het eind van de dag.

In dit voorbeeld zijn de pijlers 1, 2 en 4 met elkaar verbonden: het gaat over een leer- en werkomgeving waarin studenten de veiligheid ervaren om open naar elkaar te zijn, over veiligheid als onderdeel van het onderwijsaanbod, en over de veilige voorzieningen en infrastructuur.

Een veilige werkhouding aanleren

Zoals het voorbeeld van het ROC Midden Nederland laat zien, is het niet vanzelfsprekend dat in een vakopleiding studenten ook gelijk een veilige werkhouding krijgen aangeleerd. Dit terwijl juist een vanuit de opleiding goed aangeleerde werkhouding door kan werken in iemands verdere beroepsleven. Echter, een heel schoolse aanpak waarbij veiligheid als lesstof wordt behandeld, zonder dat dit een student prikkelt om er echt wat mee te gaan doen, lijkt weinig behulpzaam om daadwerkelijk tot die goede werkhouding te komen.

Daarom is het goed om te zoeken naar manieren die de studenten meer prikkelen om daadwerkelijk iets te gaan doen, en waardoor het ook meer iets van henzelf wordt. Hiervoor is vaak een meer creatieve aanpak nodig. Dat vraagt van een docent om buiten de normale kaders te denken hoe dit overgebracht kan worden. Hoe dat kan toont mboRijnland aan met de opleiding tot kok.

Veilig leren werken op mboRijnland

Op mboRijnland is een les georganiseerd rond het thema 'Veilig Leren Werken'. Tijdens deze les zijn de studenten van een opleiding tot kok (bbl) een aantal vragen gesteld, onder andere over wat hun werk voor hun gevoel onveilig maakt en wat daaraan gedaan zou moeten worden, en hoe ze veilig werkzaamheden kunnen uitvoeren. De laatste vraag ging over welke afspraken ze hier met elkaar over kunnen maken. Vervolgens kregen de studenten de opdracht om hierover in groepjes van drie een vlog te maken. Deze vlogs zijn een week later in de les Burgerschap en Welzijn gepresenteerd.

Bij deze pilot bleek het nog niet altijd eenvoudig studenten tot deelneming te motiveren. Desondanks laten de resultaten wel zien dat studenten op deze manier geprikkeld kunnen worden zelf over hun eigen veiligheid na te denken. Verder kunnen dergelijke vlogs weer gebruikt worden om in de groep een gesprek te voeren en afspraken met elkaar te maken.

Voor deze pilot is intern een lesbrief opgesteld, deze kan indien gewenst gedeeld worden met scholen die geïnteresseerd zijn om iets soortgelijks te doen in hun eigen les, eventueel in samenhang met de lessen burgerschap.

Veiligheid is evident niet alleen iets voor op school, maar juist ter voorbereiding op de beroepspraktijk. In het bedrijfsleven is ook aandacht voor veiligheid, en wordt van

werknemers verwacht dat zij zich op een correcte en veilige manier zullen gedragen. Om dat te borgen zijn er verschillende manieren en methodes bedacht, bijvoorbeeld VCA. Om gelijk al aansluiting te vinden met de manier waarop in het bedrijfsleven met veiligheid wordt omgegaan, kan het behulpzaam zijn om dit te integreren in het onderwijs.

Techcovery op het Deltion College is hier een voorbeeld van.

Techcovery op het Deltion College

Techcovery is een initiatief van InstallatieWerk Nederland, Opleidingsbedrijf Metaal en het Deltion College. Het doel van Techcovery is om studenten in een bedrijfsmatige omgeving praktijkervaring op te laten doen. Door deze samenwerking kunnen de partijen de studenten praktijkgericht opleiden, kosten besparen en gebruik maken van elkaars kennis en capaciteit.

In deze leeromgeving is alles erop gericht om het onderwijs zo in te richten dat dit aansluit op de praktijk, dus meer bedrijfsmatig dan 'schools'. Het onderwijs wordt niet alleen gegeven door docenten, maar ook door instructeurs vanuit het bedrijfsleven. Een onderdeel van deze benadering is dat alle docenten en instructeurs een VCA-Vol cursus hebben gehad. Om nog meer aansluiting te vinden bij de praktijk, is het volgen van een VCA-Basicursus onderdeel van het curriculum. Nu is het nog zo dat studenten zelf mogen kiezen of ze vervolgens ook aan het examen meedoen, maar de methode wordt in ieder geval toegepast.

Dit was een belangrijke stap die is gezet om de veiligheid op een meer bedrijfsmatige wijze te benaderen. Vanuit de VCA-methode is namelijk het plan dat studenten zelf tot een beschouwing komen van de veiligheid op de eigen werkplek. Hiertoe volgen zij eerst enkele toolboxmeetings, waarna zij vervolgens hun eigen werkplek gaan inspecteren op bronnen van onveiligheid. De uitkomsten daarvan worden teruggekoppeld aan de verantwoordelijke docent of instructeur van de betreffende praktijkruimte, die verantwoordelijk is dat hier wat aan gebeurt. Na enige tijd wordt dan door de leidinggevendenden van deze medewerkers gecontroleerd of dit ook daadwerkelijk is opgevolgd.

Het voordeel van het op deze wijze integreren van veiligheid in het curriculum, is dat dit ook voor het bedrijfsleven een meerwaarde heeft. En daarmee de studenten aantrekkelijkere werknemers worden.

Mede naar aanleiding van de ervaringen van Crisislab, is de Stichting Samenwerken voor Veiligheid (SSVV) die de VCA-methodiek beheert, op zoek naar een specifiek op het mbo toegesneden VCA-pakket, dat voldoende praktisch is en aansluit bij de behoeften van het onderwijs. Zo heeft de visie van de MBO Raad ook bredere impact dan binnen de onderwijssector alleen.

3.3 Burgerschap

Met de burgerschapsagenda 2017-2021 is het integreren van burgerschap in het onderwijs geprioriteerd. Scholen zijn wettelijk verplicht om aandacht te besteden aan burgerschap. Hoe de scholen dat doen, kan verschillen. Zo zijn er scholen die leerlingen/studenten inzetten als schoolstewards om de gemeenschappelijke ruimtes opgeruimd te houden. Deze schoolstewards hebben als opdracht hun medestudenten aan te spreken als zij afval laten liggen (dit concept wordt overigens ook op sommige vo-scholen toegepast). Op verschillende scholen worden lessen burgerschap gedoceerd, soms in combinatie met Welzijn.

Burgerschap kan heel breed worden opgevat. Specifieke aandacht voor veiligheid gaat vaak over de meer sociale aspecten, oftewel hoe ga je met elkaar om. Dit is niet alleen iets voor studenten, maar ook voor docenten. Medewerkers van de school kunnen net zo goed terechtkomen in situaties waarin ze niet goed weten hoe te handelen, of waarin ze zich onveilig voelen. De ene kant is weten hoe je op zo'n situatie kunt reageren. De andere kant dat je iemand die zich zodanig gedraagt dat anderen zich daar onveilig of onprettig bij voelen, een spiegel kunt voorhouden, of op een andere manier kunt beïnvloeden zodat dit gedrag wordt veranderd.

De handelingsverlegenheid van zowel docenten als studenten is iets om nader te beschouwen. Bij COG in Ede is in 2017, in samenwerking met andere scholen in de regio, gewerkt aan scenariokaarten om deze situaties te ontleden en handelingsperspectief te bieden.⁶ Destijds is niet aan docenten en studenten gevraagd wanneer ze handelingsverlegenheid ervaren. In de pilot is dit alsnog gedaan.

Handelingsperspectieven binnen het COG

De Christelijke Onderwijs Groep (COG) beschikt, als een product van een samenwerking met andere mbo-scholen in de regio, over scenariokaarten die moeten helpen handelingsverlegenheid te voorkomen bij tal van mogelijke incidenten. Er is echter geen beeld van de daadwerkelijke handelingsverlegenheid die docenten, maar ook studenten ondervinden. Om hier meer zicht op te krijgen, zijn wij met docenten en medewerkers in gesprek gegaan.

Er is met medewerkers en docenten van het Dulon College uit Ede, onderdeel van COG, gesproken over de door hun ervaren handelingsverlegenheid. Aanwezig waren een teamleider, een sportdocent, een verzuimcoördinator en de teamleider facilitair, die overigens voor meerdere locaties/colleges binnen de COG werkzaam is.

Tijdens dit gesprek kwam naar voren dat met name de locatieleiding van een college een belangrijke rol heeft bij het aanpakken van (sociale) veiligheidsvraagstukken. Dit is niet zozeer doordat de locatieleiding zelf heel actief optreedt, maar doordat zij de docenten

⁶ Met RijnIJssel College, ROC van Nijmegen, ROC Rivier Tiel, COG & Graafschap College. Ook met andere mbo-scholen wordt samengewerkt, zie voor meer informatie over dit samenwerkingsverband <https://geldersmbo.nl>

de gelegenheid, ruimte en mogelijkheden bieden om met lastige of ongewenste situaties om te gaan. De teamleiders hebben hierin een belangrijke rol. Wanneer er een probleem gesignaleerd wordt, kan een medewerker bij Dulon terecht bij de teamleider. Daarnaast is alle ruimte om andere medewerkers, bijvoorbeeld een conciërge of een schoolmaatschappelijk werker, te betrekken bij het probleem om snel tot een goede oplossing te komen. Wanneer er meer ondersteuning nodig is, kan daarvoor binnen de locatie een zorgcoördinator of verzuimcoördinator ingeschakeld worden.

Een voorbeeld: een student wilde graag aan het Dulon College gaan studeren en was een tijdje eerder in elkaar geslagen door enkele studenten van het Dulon College. Er is toen door de school met deze student afgesproken dat er altijd medewerkers in de buurt zouden zijn die een oogje in het zeil houden, bijvoorbeeld conciërges tijdens de pauze. Verder heeft er een gesprek plaatsgevonden met de ouders, en vervolgens een gezamenlijk gesprek waarin ook excuses zijn aangeboden. Dit is verder heel goed gegaan en er zijn geen problemen ontstaan.

Een ander voorbeeld werd aangedragen door de sportdocent, die vertelde een keer bedreigd te zijn door een student. Daarna was hij toch alerter, op bijvoorbeeld of iemand hem bij de auto stond op te wachten of iets dergelijks. Wat voor hem erg geholpen heeft, is om er met collega's over te kunnen spreken en dat hij zich gesteund voelde.

Het beeld dat blijft hangen is dat het veel kan uitmaken wanneer de docenten de ruimte krijgen om proactief op te treden en anderen hier naar behoefte bij te betrekken. Er zijn docenten die hier weinig oog voor hebben, een minder actieve rol pakken en zaken lang proberen zelf op te lossen. De medewerkers van het Dulon College gaven in het gesprek aan dat alles wel goed geregeld is en dat wanneer een docent een probleem ervaart hij weet waar hij terecht kan. Uit individuele gesprekken die de veiligheidscoördinator eerder had gehouden, kwam echter het beeld naar voren dat een goede opvolging van een onwenselijke gebeurtenis niet altijd vanzelfsprekend is.

Dit kan onder andere te maken hebben met de andere wijze waarop de onderwijsteams georganiseerd zijn: teams zijn binnen dit college 'andersom' dus 'vanuit de bedoeling' georganiseerd. De structuur is daarbij ondersteunend aan het onderwijs; dit betekent geen hiërarchische positie voor de leidinggevende. Het teamleiderschap bijvoorbeeld is een rol en geen functie (behalve die van teamleider facilitair), dus een teamleider is vaak zelf ook docent. Probleem is dat de overkoepelende organisatie nog wel volgens een klassieke hiërarchische structuur is georganiseerd, dit hogere management bevindt zich (organisatorisch) op afstand van de werkvloer. Problemen op de werkvloer dringen vaak niet door tot deze managementlaag, de medewerkers lossen veel veiligheidsproblemen zelf op en zetten deze niet door 'in de lijn'. Hierdoor kan ten onrechte het beeld ontstaan dat het allemaal goed gaat en de teams 'zichzelf wel redden'.

Handelingsverlegenheid ontstaat dan vooral wanneer medewerkers niet weten waar zij met hun probleem en vraag heen kunnen. Dit kan voor de docenten heel belastend worden, en zodoende bijvoorbeeld ook invloed hebben op het ziekteverzuim van medewerkers. Het is niet vanzelfsprekend dat docenten er met hun teamleider toe komen om dergelijke vragen op te lossen, temeer daar de teamleiders zelf ook druk zijn met het geven van onderwijs.

Vanuit het hogere management wordt aangegeven dat de locatiedirecteuren verantwoordelijk zijn voor de veiligheid binnen hun locatie. Dat is formeel al zo en daarom ook logisch, maar ook voor meer 'reguliere' incidenten kan handelingsverlegenheid ontstaan, terwijl de drempel om daarmee naar de directeur te gaan wel groot kan zijn.

Essentieel is dus dat medewerkers weten waar ze terecht kunnen, dat diegene waarop zij moeten kunnen terugvallen, daarvoor ook de tijd en gelegenheid heeft en de mogelijkheid heeft om advies of expertise in te schakelen. Daarnaast is het belangrijk dat diegene zich gesteund voelt in de lijn.

3.4 Conclusies uit hoofdstuk 3

- Docenten kunnen veiligheid bespreekbaar maken met de klas, al dan niet op basis van door de school geformuleerde gedragsregels of uitgangspunten, en de studenten zelf de afspraken laten vaststellen die ervoor moeten zorgen dat iedereen zich veilig voelt in de klas. Het beste is als de docent zichzelf hierin ook betreft.
- Studenten kunnen het lastig vinden om elkaar aan te spreken op onveilig gedrag. In de les zou daarom ook aandacht geschonken kunnen worden op hoe je elkaar op een goede manier aan kunt spreken.
- Om studenten te laten nadenken over onveiligheid, kan goed gebruik gemaakt worden van creatieve werkvormen. Het is aan de docent om hier inspiratie voor op te doen, maar vanuit de school (lees: andere medewerkers, collega's, de veiligheidscoördinator, de bestuurder) kan de docent hier wel bij ondersteund worden.
- Een goede samenwerking met het bedrijfsleven kan helpen om het onderwijs zodanig in te richten dat studenten meer de beleving hebben echt aan het werk te zijn. Aandacht voor veiligheid kan dan een integraal onderdeel vormen van de beroepsopleiding.
- Zowel studenten als docenten als overige medewerkers kunnen onveiligheid en handelingsverlegenheid ondervinden en allerlei typen situaties. Voor studenten is het belangrijk dat zij hiermee bij een docent terecht kunnen. Docenten op hun beurt moeten weten waar zij verder in hun eigen organisatie terechtkunnen met een vraagstuk. Hierbij is van fundamenteel belang dat zij zich gesteund weten door hun leidinggevenden.

4 Rode draad 2: een functionele crisisstructuur

In dit hoofdstuk leggen we uit, ook mede aan de hand van voorbeelden, hoe een effectieve crisisbeheersingsorganisatie kan worden vormgegeven.

4.1 Functioneel en flexibel

Vanuit de managementwetenschappen bestaat er een zienswijze op het inrichten van organisaties en bedrijfsmatige processen volgens het zogeheten negenvlaksmodel. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen het strategische niveau waarop de lange lijnen worden uitgezet, de visie wordt bepaald en de kaders worden gesteld, een tactisch niveau dat zich bezighoudt met de verdere inrichting aan de hand van deze visie, en een uitvoerend niveau dat binnen de ingerichte processen haar taken uitvoert.

Veel organisaties hebben hun crisisstructuur volgens eenzelfde analogie ingericht, dus in een drielaagse structuur. Traditioneel lijkt dit ook goed te verantwoorden, omdat belangrijke organisaties die betrokken zijn bij crisisbeheersing, zoals de politie en de brandweer, een soortgelijke hiërarchische structuur kennen die weer veel overeenkomsten vertoont met de rangordes die we vanuit het militaire bedrijf kennen. Belangrijk om te beseffen is dat in deze organisaties juist van de operationele leidinggevendenden in tijden van actie een grote mate van autonomie wordt verwacht. In de meeste andere organisaties verwordt de crisisbeheersing tot een veredelde vergaderstructuur, waarbij de besluitvorming zo hoog mogelijk in de organisatie plaatsvindt.

Een tweelaagse crisisstructuur zal voor de meeste organisaties veel effectiever zijn. Met een crisismanager die gevoel heeft bij wat mogelijk bestuurlijke of strategische implicaties heeft, en mandaat heeft om hierover indien nodig zelfstandig een beslissing te nemen. Daarnaast functioneert een uitvoerende coördinator die daar waar de calamiteit zich afspeelt, sturing geeft aan het operationele gedeelte. Tussen deze twee 'sleutelfunctionarissen' dient een nauwe afstemming te bestaan en een goede wisselwerking op basis waarvan snelle besluitvorming mogelijk is en de genomen besluiten vrij direct in praktijk kunnen worden gebracht.

Hierbij onderstrepen we dat wij, wanneer het over crisisbesluitvorming hebben, doelen op een situatie waarin 'elke seconde telt', er een groot informatietekort is en mogelijk ook een behoorlijke chaos. Daarmee is de scope wat ons betreft smaller dan alles wat bestuurlijk als 'crisis' beschouwd kan worden. Een financiële tegenvaller of een negatieve gebeurtenis die is vastgelegd en rondgaat op social media zijn voorbeelden van situaties die zeker urgentie hebben en directe aandacht behoeven. Voor het 'managen' van dergelijke gebeurtenissen is het heel goed denkbaar dat er in een crisisstructuur wordt gewerkt, maar dit valt niet binnen de scope die wij hanteren, waarin het met name gaat om calamiteiten waarbij er kans is op slachtoffers. Beeldvorming naar buiten toe heeft hierin niet onze focus.

4.2 Daadkrachtige besluitvorming

In tijden van nood is er geen gelegenheid om iedereen zijn of haar zegje te laten doen, éénhoofdige regie werkt beter dan collectieve besluitvorming. Die rol van beslisser zou een bestuurder zelf kunnen oppakken, mits hij/zij dicht genoeg bij de uitvoering staat om tot een vlotte afstemming met de operationele coördinator te komen. Het bestuur kan de rol van strategische coördinator tijdens een crisis ook mandateren aan iemand die hier beter voor is toegerust, maar blijft zelf eindverantwoordelijk. Dat heeft als voordeel dat het bestuur iets meer afstand en overzicht houdt en zich, mocht daar sprake van zijn, wat meer kan richten op de effecten voor de lange termijn. Verder zal, ook wanneer de strategische aansturing is gemandateerd, een bestuurder doorgaans wel een rol hebben in de communicatie waar het de duiding betreft. Daarover zo meteen meer.

De strategische coördinator dient besluitvaardig te zijn. Het is belangrijk dat deze persoon weet tot waar zijn/haar kennis en kunde reikt, en dat diegene in staat is om snel de juiste ondersteuning te organiseren waar deze kennis en kunde ontbreekt. De strategische en de operationele coördinatoren doen dus niet alles zelf, en weten op basis van wat een situatie vraagt, de juiste ondersteuning te mobiliseren. Voor het uitvoerende deel geldt doorgaans dat de meeste medewerkers dezelfde of vergelijkbare taken uitvoeren die zij ook in het dagelijkse uitvoeren.

Een belangrijk component in de strategische coördinatie is de communicatie. Bij de interne afstemming tussen de 'sleutelfunctionarissen' is het wenselijk dat de operationele coördinator weet wanneer het handig is om het strategische niveau te informeren. Van de strategische coördinator wordt verwacht dat deze de operationele coördinator kan ontlasten van alles waar operationeel even geen aandacht aan geschonken kan worden, onder andere de verdere communicatie (zowel intern als extern). Een communicatiespecialist maakt dan ook liefst deel uit van de vaste ondersteuning waarop de strategische coördinator een beroep zal doen.

4.3 Tijdige communicatie

Het is essentieel dat tijdens een incident de communicatie naar aanwezigen en betrokkenen vlot op gang komt. Dit houdt in dat al vrij snel de eerste procesinformatie gedeeld wordt. Deze informatie bevat nog niet veel details, maar geeft een korte status weer en enig handelingsperspectief. Denk in termen als: "Er is een incident in/met ..., op dit moment zijn wij druk bezig om de situatie in kaart te brengen, indien u geen rol hebt, blijf dan weg bij de incidentlocatie, meer informatie volgt". Praktische instructies hebben in die zin alleen waarde wanneer zij tijdig gedeeld worden, zodat aanwezigen dit op gaan volgen.

Het beste is wanneer de duiding door een bestuurder al in een vroeg stadium plaatsvindt, dit zorgt er namelijk voor dat niet de indruk ontstaat dat de organisatie de controle kwijt is. Ook deze eerste duiding hoeft niet heel gedetailleerd te zijn, er kan gerust benoemd worden dat er nog veel zaken nader onderzocht moeten worden, of dat men monitort hoe

een situatie zich ontwikkelt. Als er sprake is van slachtoffers, is verder een empathische boodschap wenselijk. Hierin heeft de communicatiespecialist een belangrijke rol.

4.4 Geoefendheid van de crisisorganisatie

Voor het oefenen van de crisisorganisatie is het met name van belang dat degenen die tijdens een crisis iets anders doen dan wat in het verlengde ligt van hun normale werkzaamheden, de vaardigheden die zij daarvoor nodig hebben heel regelmatig trainen. Op die manier kunnen de basale vaardigheden als een routine worden 'ingesleten'. Dit gaat hoofdzakelijk om werkzaamheden van de afstemming tussen de operationele coördinator en de strategische coördinator. Voor wat betreft grootschalige oefeningen geldt dat dit voor de geoefendheid van de organisatie vaak weinig meerwaarde heeft.

4.5 Conclusies uit hoofdstuk 4

- Voor een goede aanpak van 'echte' crisissituaties is een kernstructuur met twee sleutelfunctionarissen het meest effectief, daaromheen kan de nodige ondersteuning georganiseerd worden.
- Tussen deze sleutelfunctionarissen moet een goede afstemming bestaan, waarbij de operationele coördinator bij strategische aspecten goed weet op te schalen, maar zich vooral op het operationele aspect richt, en de strategische coördinator de eerstgenoemde functionaris weet te ontlasten.
- Verder dient de strategische coördinator ervoor te zorgen dat essentiële communicatieprocessen op gang komen, zodat tijdig de juiste informatie gedeeld wordt met de juiste personen.
- Oefenen heeft alleen meerwaarde voor diegenen die tijdens een crisis iets anders doen dan hetgeen in lijn ligt met hun dagelijkse werkzaamheden. Voor deze afwijkende werkzaamheden en afstemming is het van belang dat dit heel regelmatig getraind wordt.

5 Rode draad 3: proportionaliteit

In dit hoofdstuk gaan we in op een (rationele) benadering van risico's vanuit proportionaliteit, hoe (besturen van) mbo-scholen verstandig om kunnen gaan met risico's.

5.1 Investerings en opbrengst in balans

Het wordt wel vaker gezegd: 100% veilig bestaat niet. Toch wordt bij bepaalde veiligheidsaspecten vaak de vraag gesteld of de veiligheid 'gegarandeerd' is. Garanties heb je nooit als het om veiligheid gaat: als je een product afneemt, en er gaat iets stuk, regelt een garantie herstel van de schade of vergoeding. Bij veiligheid is de schade, met name als het blijvend letsel of dodelijke slachtoffers betreft, niet te herstellen. Hier wordt dan dus met garantie bedoeld dat op voorhand volledig uitgesloten is dat iets misgaat. Ondanks alle voorzorgsmaatregelen, blijft er altijd een restrisico, al was het maar omdat je op voorhand niet alles kunt weten of overzien.

Bij risico's gaat het dus altijd om de bronnen van onveiligheid waar je weet van hebt. Tegen wat je niet weet, kun je je maar moeilijk wapenen. Als het gaat om een risico, wordt dit vaak uitgedrukt in een kans, vermenigvuldigd met het bijbehorende effect. Een analyse levert dan altijd twee mogelijke uitkomsten op: het risico is acceptabel, of het is onacceptabel. In dat laatste geval moeten er maatregelen genomen worden om naar een acceptabel risico te komen. Dat kan door beheersing en preventie, maar bijvoorbeeld ook door te verzekeren.

Uiteindelijk is de afweging of een risico acceptabel is of niet, een bestuurlijke. Toch kunnen er allerlei zaken spelen, op allerlei niveaus, waarbij ook beeldvorming een rol speelt, en individuele medewerkers en leidinggevenden, maar veelal met name bestuurders, de neiging hebben om toch maar een maatregel te treffen, terwijl het maar de vraag is of het er echt beter van wordt, en niet, zoals soms het geval is, zelfs slechter.

Veiligheid versus gezondheid

Veiligheid en gezondheid kennen vaak sterke parallellen, zo ook in dit voorbeeld. In het kader van een gezonde leer- en werkomgeving komt er met enige regelmaat iets in het nieuws over de (ongezonde) consumpties die studenten op school kunnen aanschaffen. Hierbij is dan vaak de stelling dat de school bij moet dragen aan een gezonde levensstijl van haar studenten, en dat de verkoop van allerlei ongezonde producten daar niet bij past (de MBO Raad ziet dit belang en heeft hiertoe het Nationale Preventieakkoord ondertekend).

Een voorbeeld van zo'n product is energydrink, het hoge suikergehalte in deze drank is evident niet bevorderlijk voor de gezondheid, studenten zouden dan ook ontmoedigd moeten worden dit aan te schaffen. Verkoop van dit product door de school past hier

niet bij. Dit was ook aan de orde op een roc in Utrecht. Doordat dit product niet meer verkocht werd, trokken de studenten in de pauze massaal naar de nabijgelegen supermarkt, waarbij men vaak een hele tray aanschafte van het product en dit gezamenlijk consumeerde. De inschatting is dat de gemiddelde consumptie aan energydrink alleen maar is toegenomen, terwijl ook de overlast voor de omgeving is toegenomen.

Bij dit roc heeft men voor de voorbije jaren onderzocht hoeveel energydrink er dan daadwerkelijk geconsumeerd werd, toen men het nog wel zelf verkocht. Dit bleek om een consumptie van 6.000 blikjes per jaar te gaan, op een populatie van 20.000 studenten. Uitgaande van 40 lesweken, zijn er dan gemiddeld zo'n 150 studenten die één keer per week één blikje drinken, of 30 studenten die elke dag één blikje drinken. Anders gezegd: de gemiddelde student consumeert 0,3 blikje energy per jaar.

Behalve het weinig stimulerende karakter van een dergelijke maatregel (namelijk het selectief bemoeilijken van iets wat als ongezond gedrag wordt gezien, in plaats van het bevorderen van een alternatief) is het dus ten eerste niet in verhouding, en ten tweede ook nog eens niet effectief. Wat betreft het ontmoedigen van bepaald consumptiegedrag moet niet vergeten worden dat veel studenten al meerderjarig zijn, voor een aanzienlijk deel al werken naast hun opleiding en zich verder ook als een consument gedragen in die zin dat er een bepaalde vraag is naar consumpties die als minder gezond gezien kunnen worden. Wanneer daar op de ene plek, namelijk in de school zelf, niet in voorzien wordt, is de kans groot dat deze 'consumenten' zich verplaatsen naar buiten het schoolterrein, op zoek naar een plek waar dit aanbod wel aanwezig is. Voor de school kan het argument om de studenten 'binnen' te houden, en dan maar wel in een bepaald aanbod te voorzien, zwaarder wegen dan om allerlei gedrag beïnvloedende maatregelen te nemen, met als gevolg dat bijvoorbeeld overlast in de omgeving toeneemt.

5.2 Risico's in beeld

Risicoanalyses worden vrijwel altijd neergezet als een rationeel keuzeprocess. Er zijn verschillende manieren om tot een Risico-Inventarisatie en Evaluatie (RI&E, of RIE) te komen, en hoewel de term vaak wordt geassocieerd met fysieke veiligheid of ARBO, is de methodiek feitelijk breed toepasbaar.

Of je nu het visgraatmodel, de foutenboom, de methode van Fine & Kinney of een andere techniek gebruikt, vergeet nooit dat je jezelf bij iedere risicoanalyse voor de gek kunt houden. Het beschouwen van risico's wordt gezien als het gebruiken van je 'gezonde boerenverstand', en dat is het in feite ook. Vrijwel altijd is de basis van een risico-inventarisiemethode dat de kans van voordoen van een verschijnsel en het effect ervan tegen elkaar worden afgezet in een schema.⁷

⁷ Soms worden iets andere termen gebruikt, of wordt een verdere opdeling gemaakt in 'blootstelling' en 'kwetsbaarheid', om aan te geven dat verschillende factoren van invloed zijn op het effect.

Op het moment dat risico's zijn vastgelegd in een interessant ogend schema, bestaat de kans dat zo'n overzicht een werkelijkheid op zichzelf wordt: omdat iets nu beschreven staat als een risico, moet er ook iets aan gedaan worden.

Risico's kunnen op allerlei manieren beheerst worden: met preventieve maatregelen door de bron van het risico zelf te elimineren, door het nemen van repressieve maatregelen mocht het toch een keer misgaan. Dit zijn niet de enige opties: er kunnen bijvoorbeeld ook verzekeringen worden afgesloten, of men kan besluiten het risico te accepteren.

In het algemeen worden eliminerende, en anders preventieve maatregelen als wenselijker gezien dan repressieve maatregelen, verzekeren of accepteren. Bij deze eerste twee wordt meer gedaan om te voorkomen dat een onwenselijke gebeurtenis kan optreden. De laatste drie opties zijn pas relevant op het moment dat zich al wat heeft voorgedaan.

Toch is een dergelijke kijk op risicobeheersingsmaatregelen te bekrompen, aangezien de aard of waarschijnlijkheid van een risico, in combinatie met de kosten van meer structurele maatregelen wel eens volledig uit verhouding met elkaar kunnen zijn. Hier past dezelfde nuchtere houding als in 2.3 beschreven staat.

5.3 ICT en andere infrastructuur

Infrastructuur, zoals ICT-systemen, zijn vaak randvoorwaardelijk om onderwijs mogelijk te maken. Goed functioneren hiervan is dus van belang: een computerstoring door een virus of een cyberaanval kunnen onderwijs of examinering soms ernstig verstoren. De vraag is, mede in het licht van wat hiervoor over kosten en baten van maatregelen staat, welke investeringen daarmee gerechtvaardigd zijn: als zelfs de meest uitgebreide investeringen slechts zeer beperkt in staat zijn om uitval van systemen te voorkomen, pleit dit tegen het doen van deze investeringen. In dat geval kan men zowel het systeem als het proces beter zodanig inrichten dat, mocht er om wat voor reden dan ook sprake zijn van uitval, dit zo beperkt mogelijke gevolgen voor het onderwijs met zich meebrengt. Verder betekent goede beveiliging in deze zin niet zozeer of een incident voorkomen kan worden, maar vooral ook dat bij voorkomende gevallen, eventuele uitval snel hersteld kan worden.

5.4 Toegangsbeleid en beveiliging

Een ander punt van aandacht dat naar voren is gekomen, betreft de toegankelijkheid van de school. Mbo-scholen willen vaak graag een open karakter hebben, maar zijn tegelijkertijd huiverig voor het idee dat iedereen dan zomaar naar binnen kan komen.

Toegangspoortjes lijken een (drastische) maatregel die robuust oogt. De vraag is hoe effectief deze poortjes in werkelijkheid zijn, en of ze niet enerzijds een schijnveiligheid creëren voor degenen die ze nodig vinden, en anderzijds een gevoel van onveiligheid opleveren voor degenen die hieruit af menen te leiden dat 'dit kennelijk nodig is'. Daarmee is het dus de vraag in hoeverre de kosten van een dergelijke wijze van toegangscontrole daadwerkelijk opwegen tegen de baten.

Ook voor beveiliging door studenten geldt dat dit geen garantie biedt. Echter, dit is kostenbaten technisch aantrekkelijker, omdat het tegelijk een leerervaring voor de student oplevert. Overigens kan het zijn dat studenten daarvoor uitgeruild worden met een andere school, zodat ze niet hun 'eigen' medestudenten in de gaten hoeven te houden. Dit gebeurt onder andere op het Deltion College in Zwolle. Dit moet bevorderen dat de studenten-beveiligers in opleiding anderen leren aanspreken op hun gedrag.

5.5 Conclusies uit Hoofdstuk 5

- Er kan gemakkelijk een spanningsveld ontstaan tussen het consequent zijn in veiligheidsbeleid en de uitkomsten van dit beleid. Volgens ons kunnen dit soort dilemma's het beste benaderd worden door pragmatisch te kijken naar de uitkomsten van het beleid.
- Zodra men risico's in beeld gaat brengen via een risico-inventarisatiemethode, dient men ervoor te waken dat de uitkomsten hiervan niet een werkelijkheid op zichzelf gaan worden, maar dat dit beschouwd wordt in het totaal van de taakstelling van de school en de prioriteiten die daaraan verbonden zijn.
- Systemen kunnen niet altijd zo ontworpen worden dat elk risico uit te sluiten is. Procesmatig moet hier, bijvoorbeeld in de omgang met informatie, rekening mee gehouden worden. Dit gaat zowel om de manier waarop met het systeem omgegaan wordt, als de wijze waarop er gereageerd wordt op verstoringen, om deze te verhelpen.
- Maatregelen ten aanzien van toegangsbeleid kunnen deels een gevoel van veiligheid bevorderen, terwijl het tegelijkertijd bij anderen een gevoel van onveiligheid oproept. Qua effectiviteit is een poortjessysteem vrijwel nooit waterdicht. Studenten van de beveiligingsopleiding inzetten als beveiligers is dit ook niet, maar levert ten minste een extra leerervaring op, onder andere ten aanzien van het leren aanspreken.

6 Rode draad 4: verstandige afstemming

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op hoe, met oog voor de verschillende verantwoordelijkheden van betrokkenen bij het onderwijs en veiligheid, afstemming plaats kan vinden met collega's, partners in het publieke speelveld en thuisfront.

6.1 De kracht van voorbeeldgedrag

Richtlijnen, beleid en regels hebben weinig zin wanneer ze zichtbaar met voeten getreden worden. Eerder hebben we uitgelegd dat veiligheid niet alleen iets is van de school of de docent, maar van iedereen. Medewerkers van de school hebben echter wel een voorbeeldfunctie. Wanneer van studenten bepaald gedrag verwacht wordt, maar docenten zelf hierin niet het goede voorbeeld geven, maakt dit de kans een stuk kleiner dat studenten zich ook daadwerkelijk anders gaan gedragen. Ook voor docenten onderling kan het dus noodzakelijk zijn elkaar aan te spreken op hun gedrag. Het afgenomen gezag van de docent kan als een heikel thema gezien worden, waar allerlei argumentatie over de status en waardering van het vak aan wordt gekoppeld. Voor deze gezagspositie is echter het gedrag van de docent zelf ook heel bepalend. Daarnaast is het gedrag en de houding van ouders van groot belang. Daarom loont het om als school te investeren in een goede relatie en afstemming met ouders.

Docenten vormen vaak de frontlijn waar onveiligheid aan het onderwijs raakt. Docenten hebben vaak een passie voor de vakinhoud die zij doceren, en willen die graag overbrengen op de studenten. Om daarnaast als een soort halve opvoeder op te moeten treden, wordt doorgaans minder gewaardeerd, en ook niet gezien als een onderdeel van de taakstelling. Toch wordt van de docent wel een probleemoplossende rol verwacht, al was het maar omdat vaak niemand anders zicht heeft op wat er speelt. De vraag is hoe docenten hier het beste bij ondersteund kunnen worden, zodat dit niet teveel als een last gaat werken.

Een aspect dat hier ook meespeelt, is wanneer er discussies ontstaan die in verband staan met maatschappelijke heftigheid rond een bepaald onderwerp. Een docent kan zich zomaar in een situatie bevinden waarin er heftige onenigheid ontstaat tussen (groepen) studenten. In zo'n situatie kan een docent zich al snel handelingsverlegen voelen. Ook hiervoor moet een docent terug kunnen vallen op steun vanuit collega's en de school, maar ook daarvoor is het zoeken naar hoe dit het beste kan. Hiervoor hebben wij geen pasklaar antwoord.

6.2 Duidelijke kaders helpen

Studenten die instromen in het mbo zijn doorgaans 16, 17 jaar, dus nog in hun pubertijd. Vaak kan dit zich uiten in gedrag waarin men de grenzen opzoekt, of een docent 'uitprobeert', oftewel probeert om zo een reactie uit te lokken. Logischerwijs vergt het lesgeven aan een groep in deze levensfase nogal iets van een docent.

Tijdens de pilots is bij meerdere scholen opgevallen dat bij docenten die naast alle (andere) werkdruk de verantwoordelijkheid voor de veiligheid in de lesruimte ervaren de snaren strakgespannen zijn en het lontje kort. Daarvoor kan enerzijds alle begrip worden opgebracht. Anderzijds is dit niet meest wenselijk (daarbij nog even wegblijvend bij het didactische aspect) en draagt het niet bij aan een sociaal veilig leerklimaat.

Tegelijkertijd hebben studenten gewoonweg behoefte aan duidelijke kaders. Sterker nog: docenten waarbij de studenten goed weten waar ze aan toe zijn, dus die 'streng' zijn, worden vaak beter gewaardeerd dan docenten die meer meegaand zijn en af en toe over zich heen laten lopen. Worden de studenten gevraagd welke regels zij voor zichzelf en elkaar zouden opstellen, dan zijn ze, zoals al gezegd in hoofdstuk 3, vaak nog strenger en gaan ze nog verder dan waar de docent mee zou (durven) komen.

Verder moeten docenten voldoende rugdekking ervaren van hun leidinggevendenden, zodat ze ook iemand hebben om op terug te vallen op het moment dat daar behoefte aan is. Als het gaat om het stellen van kaders, kan dit ook voor de onderwijsinstelling als geheel worden opgepakt, zie hiervoor ook het voorbeeld van Leeuwenborgh in de volgende paragraaf, waar men centraal gedragsregels geeft opgesteld en gecommuniceerd, waar iedereen zich aan moet houden. Datzelfde geldt ook voor mboRijnland.

Het gevaar is dat wanneer dit centraal wordt georganiseerd, de individuele docent zich er niet altijd helemaal in kan vinden. Daarom is het juist goed als een docent samen met de studenten ingaat op de algemene gedragsregels, en dat er gezamenlijk afspraken worden gemaakt wat daar in de praktijk voor betekenis aan wordt gegeven.

Integraal: centrale regie, maar niet alles alleen doen

Tijdens onze verkenning naar integraal veiligheidsbeleid werden wij gewezen op een voorbeeld van een integrale veiligheidsaanpak op het roc in Nijmegen, waar de veiligheidscoördinator een tweemaandelijks 'veiligheidscommissie' heeft ingesteld.

Bij navraag gaf de coördinator aan dat hem enkele jaren geleden is gevraagd om in beeld te brengen hoe het ervoor stond met Integrale Veiligheid. Hij is toen begonnen met inventariseren welke thema's dit eigenlijk allemaal betrof, en wie zich daar in de organisatie mee bezig hield.

Vervolgens heeft hij deze personen uitgenodigd voor een tweemaandelijks overleg van maximaal een uurtje ("ik weet hoe hoog de werkdruk is"), om daarin de lopende zaken te bespreken. Hij koos er bewust voor om niet taken of verantwoordelijkheden bij mensen weg te halen, maar ze juist een platform te bieden om te delen wat ze doen, en van elkaar mee te krijgen wat er speelt.

Wanneer dit voor aanwezigen aanleiding vormt om ergens op in te gaan, gebeurt dit buiten de commissie om. Dit heeft al tot nuttige initiatieven geleid volgens de coördinator, bijvoorbeeld doordat zowel bij de facilitaire dienst, als bij de beveiliging, als in het onderwijs is samengewerkt bij het organiseren van een workshop over het omgaan met agressie.

Bovenstaand voorbeeld laat zien dat centrale regie de samenwerking rond veiligheidsthema's kan bevorderen, en zodoende de integraliteit van het beleid doen toenemen, en daarbij dat de stap om daartoe te komen niet altijd ingewikkeld hoeft te zijn. Het is echter niet vanzelfsprekend dat wanneer er niemand is die er specifiek aandacht voor heeft, medewerkers bekend zijn met initiatieven die elders in de school spelen.

6.3 Interne afstemming en incidentmeldingen

Mbo-scholen zijn verplicht een incidentenregistratie te hebben. Welke toegevoegde waarde dit heeft, hangt helemaal af van hoe het systeem zelf is ingericht, maar vooral van hoe de processen daaromheen zijn vormgegeven. Een incident meldsysteem waar geen adequate opvolging aan gekoppeld is, zal al snel in onbruik raken. Verder wordt het systeem vaak vooral voor het doen van meldingen ingericht, terwijl het eerder als een systeem voor registratie gebruikt wordt. Dit is toch een ander doel, met andere gebruikerswensen.

Incidentenregistratie op het Graafschap College

Op het Graafschap College is gesproken met onderwijsmanagers, die verantwoordelijk zijn voor de incidentafhandeling, en met docenten/slb-ers, die vaak als eersten met incidenten te maken krijgen.

Eigenlijk wordt het incidentenmeldsysteem niet zozeer gebruikt om iets te melden, maar meer om gebeurtenissen (achteraf) vast te leggen. Wanneer er ergens iets gebeurt, wordt dit meestal rechtstreeks opgepakt, de manager is er dan verantwoordelijk voor dat de situatie opgelost wordt. Zo ervaren managers dat ook, maar het vastleggen in het systeem wordt nog wel eens vergeten, of niet meer relevant geacht. De bereidheid om incidenten te registreren zou groter zijn als er ook zichtbaar meer gedaan werd met informatie die uit deze meldingen wordt gehaald.

Docenten geven ten eerste aan al niet op de hoogte te zijn van het systeem. Verder verschilt het per situatie of een docent zelf iets oplost, of ermee naar de manager of een zorgdecaan gaat. Verder geven zowel docenten als managers aan weinig heil te zien in een systeem waarvan de administratieve rompslomp niet opweegt tegen de extra informatie die dit oplevert.

Voor de meldfunctie volstaat een zo minimaal mogelijke functionaliteit, terwijl voor de incidentregistratie beter een goed functionerend systeem kan worden ingericht waarin wel allerlei informatie kan worden vastgelegd die nuttig is voor analyse achteraf. Dit registratiesysteem hoeft dan niet voor iedereen toegankelijk te zijn, maar alleen voor degenen die verantwoordelijk zijn voor de afhandeling (de managers) en degenen die het systeem, maar ook de opvolging monitoren. Een goede opvolging is dan ook wenselijk.

Incidentregistratie is dus in die zin niet een oplossing die het werk van een docent vergemakkelijkt. Toch kan het wel helpen om de verantwoordelijkheid voor alles wat gebeurt binnen de school meer tot een gezamenlijke opdracht te maken, zodat de docent er niet alleen voorstaat, meer structurele problemen zichtbaar worden en met een breder gedragen aanpak benaderd kunnen worden.

Verder is dus niet alleen het hebben van een 'digitale meldknop', maar vooral een bredere toegankelijkheid van medewerkers, alsook de aanwezigheid van vertrouwenspersonen binnen de organisatie belangrijk, en dus ook dat studenten weten waar ze terecht kunnen. Docenten moeten dan ook weten hoe ze een student daarheen op weg kunnen helpen.

Incidentenregistratie op het Leeuwenborgh College (recent opgegaan in het Vista College)

Het voormalige Leeuwenborgh College in Zuid-Limburg (o.a. Maastricht, recent opgegaan in het Vista College) heeft aan het begin van het schooljaar (2018-2019) ingezet op een bredere bewustwording en aanspreekbaarheid op veiligheid in en om de school. Dit is onder andere gedaan met een filmpje waarin is uitgelegd hoe met elkaar om wordt gegaan op het Leeuwenborgh. Dit geldt voor zowel studenten als docenten.

Dit jaar wil men ook gaan werken met een nieuw incidentenmeld/registratiesysteem. Een preventiemedewerker is er verantwoordelijk voor dat meldingen bij de juiste persoon in de organisatie terecht komen, en ziet ook toe op de opvolging.

Het Leeuwenborgh wil echter ook in de communicatie breder aandacht schenken aan het melden van incidenten, ongewenstheden of andere zaken die niet zo zijn als bedoeld. Hierin wordt dan ook weer gerefereerd aan de afspraken in het filmpje, waarbij dan ook een handelingsperspectief wordt geboden.

Het communiceren van mogelijkheden tot het kenbaar maken van een incident of andere onoverkomelijkheid, moet niet (alleen) in een meldfunctie via een portaal gezocht worden, maar juist ook in mogelijkheden tot persoonlijk contact, dus melden via een medewerker of docent waarin men vertrouwen heeft. Van hieruit moet dan de verdere opvolging opgepakt worden. Zodoende is de daadkracht en toegankelijkheid van de medewerkers en de leidinggevenden doorslaggevend in een goede afhandeling van incidenten, dan het meldsysteem.

Als men ervoor kiest om meer prioriteit te geven aan de incidentregistratie, moet ook wel duidelijk zijn wat hiermee gebeurt, en dat er dan ook daadwerkelijk iets betekenisvol mee wordt gedaan om bijvoorbeeld veiligheidsbeleid te verbeteren. Anders zal de motivatie om van het systeem gebruik te maken al snel afnemen, waardoor de meerwaarde in feite totaal verloren gaat.

Verder is het funest wanneer het systeem wordt gebruikt om de meetlat langs de verschillende afdelingen te leggen, waardoor afdelingen de neiging krijgen iets maar niet te registreren, uit angst om er op afgerekend te worden. Op die wijze zou je een situatie kunnen krijgen waarin er ogenschijnlijk bij de slechtst presterende afdelingen niets aan de hand lijkt, terwijl beter presterende afdelingen, waar men wel consequent registreert, veel of meer problemen lijken te hebben. Daarom moet incidentenregistratie nadrukkelijk niet als een beoordelingsmethodiek worden gebruikt, maar als een signaleringsfunctionaliteit voor problemen die als school als geheel relevant zijn, en dan ook in gezamenlijkheid moeten worden opgepakt.

6.4 Afstemming met omgeving, politie, zorg, gemeenten

De aanwezigheid van een school heeft vaak een grote impact op de omliggende omgeving, denk bijvoorbeeld aan studenten die in de pauze even naar de supermarkt gaan, voor de school hangen of in groten getale door de straat fietsen. Voor de omgeving is het prettig wanneer de school bereikbaar is en men weet waar men eventuele klachten kwijt kan. Echter ook hier geldt de gezamenlijke verantwoordelijkheid: wat een student buiten de schoolmuren doet, is niet iets waar de school verantwoordelijk voor is.

Omgekeerd kan het ook zijn dat de aanwezigheid van (studenten op) een mbo-school soms handig uitkomt. Nog afgezien van sociale projecten die in de omgeving gedaan kunnen worden (en ook een leeropbrengst meebrengen), is het soms voor instanties ook handig te weten of iemand op school aanwezig is. Zo heeft bijvoorbeeld de politie in Den Bosch afspraken met scholen, zodat enerzijds de politie vaak langs komt en afstemming heeft, maar ook snel ter plaatse komt bij een incident (de vraag is natuurlijk of dat laatste anders niet het geval was). Er zit ook een keerzijde aan: wanneer de politie een student verdenkt van enig delict, is het, volgens deze afspraken, min of meer staande praktijk dat deze student door de politie uit de klas wordt gehaald.

Hierbij is het dus goed te bedenken dat het belang van de school niet altijd uitlijnt met de belangen van bijvoorbeeld de politie. Wanneer zoiets gebeurt, betekent dit een behoorlijke verstoring van de les. Sterker nog, alleen al de aanwezigheid van (een redelijke delegatie) politieagenten kan op een onderwijslocatie voor langere tijd behoorlijke impact hebben. Daarom zijn er ook scholen (bijvoorbeeld het ROC Midden Nederland) die met de politie hebben afgesproken dat de politie niet zomaar het schoolgebouw binnenkomt, juist om dergelijke onrust te voorkomen.

Samenwerking tussen roc's, politie, Openbaar Ministerie, gemeente Rotterdam, studenten én ouders

Het ROC Albeda, ROC Zadkine, politie en OM en de gemeente Rotterdam hebben in 2010 al een convenant gesloten om verslavingsproblematiek onder roc-studenten terug te dringen. Belangrijk hierin is ook de afstemming met en het betrekken van de ouders bij het probleem en het oplossen ervan.

Sinds de start van dit convenant zijn inmiddels 25 locaties van de twee roc's hierbij betrokken, en hebben de afspraken tussen de partners zich doorontwikkeld naar wat nu staand beleid is. Voor het leggen van de verbinding met ouders is ook een speciale website in de lucht gekomen: <https://www.puberenco.nl/>. Op deze website wordt informatie verstrekt voor ouders, naar deze informatie kan ook verwezen worden in het gesprek tussen de ouders en de school.

Verder worden ook studenten zelf ingezet, voornamelijk voor het geven van voorlichting, als 'peers' van hun medestudenten. Door studenten te gebruiken voor de voorlichting, wordt het niet een verhaal wat door de schoolleiding wordt opgelegd, maar ook iets van de studenten zelf.

Veel ouders willen graag weten wat er gebeurt op school. Het is niet vanzelfsprekend dat een student dit zelf meedeelt, dus in voorkomende gevallen kan afstemming tussen school en ouder veel uitmaken. Vanuit het onderwijs moet er dan ook niet vanuit worden gegaan dat ouders ofwel op de hoogte zijn van een situatie, ofwel geen interesse hebben in wat de student wel of niet doet. Natuurlijk zal niet elke ouder evenveel openstaan voor de zienswijze die de school heeft, maar in de allermeeeste gevallen zal men, in het belang van de student, veel gemeenschappelijks zien tussen school en ouder. De uitzonderingen mogen dan ook niet de reden zijn om dit contact niet te leggen.

Verder heeft de school vaak een signalerende functie bij zorgwekkend gedrag, het opmerken van een zorgbehoefte bij een van de studenten. Veel scholen hebben dan ook eigen zorgprofessionals die iemand door kunnen geleiden naar de juiste hulp. Ook hierin is het van belang dat de school investeert in een goede samenwerking met dergelijke zorgpartijen, zodat de school niet zelf gaat proberen alle problemen op te lossen voor de student, maar hier de juiste professionele hulp in betreft.

6.5 Conclusies uit hoofdstuk 6

- Docenten hebben een belangrijke voorbeeldfunctie. Het is niet altijd te voorkomen dat zij in situaties komen die lastig zijn, belangrijk is dat zij hierbij terug kunnen vallen op collega's, en voldoende steun ervaren vanuit de organisatie en hun leidinggevende.
- Centrale regievoering op integrale veiligheid betekent verbinding leggen tussen werkzaamheden en medewerkers op verschillende plekken in de organisatie, om zo optimaal te kunnen profiteren van aanwezige kennis in initiatieven. Het betekent niet dat een coördinator alles alleen doet.
- Incidentregistratie is weliswaar verplicht, maar heeft alleen meerwaarde als er consequent en doelbewust mee wordt omgesprongen, en resultaten concrete opvolging krijgen. Het gebruik van een dergelijk systeem als 'meetsysteem' voor prestaties van individuele afdelingen is echter funest voor een goed functioneren.
- Belangrijkste bij het afhandelen van incidenten is dat studenten en medewerkers altijd weten bij wie ze terecht kunnen.
- Scholen moeten zich bewust zijn van hun rol in hun maatschappelijke omgeving, bij problemen die breder spelen dan alleen binnen de school, is het dan ook goed en nuttig afstemming te zoeken met partners uit het maatschappelijke speelveld.

7 Het geheel overziend: verandering begint vaak klein

In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste punten samen, en geven we de belangrijkste aanbevelingen puntsgewijs weer.

7.1 Een nieuwe visie, waar te beginnen?

Veiligheid is niet iets nieuws, veel scholen hebben al planken vol aan plannen en papierwerk, en hebben meestal wel medewerkers die zich specifiek met veiligheidsonderwerpen bezighouden. De vraag is echter: hoe houd je het overzicht? Misschien is het daarom wel goed om te beginnen met eenzelfde exercitie die ook voor de scholen die aan de pilot hebben deelgenomen is uitgevoerd: alle plannen en documentatie verzamelen, en deze categoriseren aan de hand van de pijlers.

Het is interessant om te zien hoeveel van alle informatie die er is, ook daadwerkelijk gebruikt wordt, en hoeveel er van de plannen die er zijn, in de praktijk terecht komt. De ontdekking zou zomaar kunnen zijn dat er veel is wat weinig relevant is, en dat juist daar waar de schoen wringt, er weinig van alles wat concreet bedacht is terecht komt, of dat juist daar nog niet verder over is nagedacht.

Een goede vraag die gesteld kan worden is: moet het anders? Voor een professionele organisatie kan het een natuurlijke neiging zijn om steeds verder te professionaliseren, de vraag is echter of het daar beter van wordt. Als er weinig, of slechts incidentele problemen zijn, die nu in gezamenlijkheid worden opgepakt, is het maar de vraag of het slim is om de boel op de kop te gooien, of er zwaar op in te zetten. Het enige wat wel belangrijk blijft, is dat problemen die er zijn, ergens centraal bij elkaar bekend worden zodat ook een bestuur weet wat er speelt. Daarom is het handig wanneer er één coördinator is over alle veiligheidsvraagstukken, maar dit hoeft niet per definitie een aparte functie te zijn, het kan ook een rol zijn van iemand met een breder takenpakket.

7.2 Aanbevelingen op basis van de conclusies uit de hoofdstukken

Hieronder volgen puntsgewijs een aantal aanbevelingen op basis van de conclusies uit de verschillende hoofdstukken:

- Order documentatie (bijvoorbeeld op basis van de vier pijlers), zodat duidelijk wordt waar al meer aandacht voor is en waarvoor niet.
- Wees nuchter ten aanzien van risico's en laat je als school niet verleiden tot een risico-regelreflex. Waak ervoor dat uitkomsten van een risico-inventarisatie geen werkelijkheid op zichzelf worden, weeg af wat op welk moment het belangrijkste is.
- Laat docenten veiligheid bespreekbaar maken met de klas, en laat de studenten zelf afspraken vaststellen zodat iedereen zich veilig voelt in de klas. Het beste is als de docent zichzelf hierin ook betreft. Help studenten wanneer zij het lastig vinden

om elkaar aan te spreken op onveilig gedrag, en gebruik creatieve werkvormen om studenten te laten nadenken over onveiligheid.

- Werk samen met het bedrijfsleven om veiligheid een integraal onderdeel te laten vormen van de beroepsopleiding.
- Zorg dat studenten en docenten weten waar zij terecht kunnen met een vraagstuk. Hierbij is van fundamenteel belang dat docenten zich gesteund weten door hun leidinggevenden.
- Zorg dat processen rondom (het gebruik van) systemen zodanig georganiseerd zijn dat een eventueel falen goed opgevangen kan worden, of snel hersteld. Werk aan de bewustwording van eventuele kwetsbaarheden bij gebruikers van die systemen.
- Trek als veiligheidscoördinator niet alle taken naar je toe, maar zorg dat je regie hebt, zodat je personen en initiatieven samen kan brengen, en zo voordeel kan laten ontstaan voor iedereen.
- Wees je als school bewust van je rol in het maatschappelijke speelveld, en zoek waar nodig afstemming met partners om zo samen tot oplossingen te komen.

7.3 Geen aanbeveling, maar stof tot nadenken

Er zijn een aantal punten die we niet als een echte aanbeveling willen meegeven, maar meer iets om eens over na te denken. Een hele belangrijke is het nadenken wanneer het beter is om pragmatisch te zijn in de benadering van een vraagstuk, dan star vast te houden aan een beleidsmatig uitgangspunt, zeker wanneer de uitkomsten wijzen op een averechts effect.

Denk ook eens na over hoe de crisisorganisatie is ingericht, en of de werkwijze met de tweelaagse structuur hier uitkomst in kan bieden. Bedenk verder voor welke medewerkers het nuttig is om hun taken te oefenen, omdat die taken tijdens een crisis niet aansluiten op hun dagelijkse werkzaamheden. Het houden van grote oefeningen vinden wij in de meeste gevallen niet zinvol, dus ook daar kan eens ernstig over nagedacht worden, hoewel onze indruk is dat dergelijke oefeningen op het mbo niet veel voorkomen.

Verder kan eens nagedacht worden over de maatregelen ten aanzien van het toegangsbeleid. Deze kunnen deels een gevoel van veiligheid bevorderen, terwijl het tegelijkertijd bij anderen een gevoel van onveiligheid oproept. Qua effectiviteit wijkt een systeem met poortjes niet veel af van het inzetten van studenten-beveiligers, maar dit laatste heeft een andere positieve opbrengst in het kader van de leeropdracht.

Ook incidentregistratie is zo'n onderwerp waar nog eens goed over nagedacht kan worden. We hebben betoogd dat er doelbewust en consequent mee gewerkt dient te worden, wil het zin hebben. Een andere overweging kan zijn om het proces zo minimaal mogelijk in te richten, omdat men de uitkomsten toch niet gebruikt en men het systeem zo min mogelijk belastend wil laten zijn voor de organisatie. Dit zijn overwegingen waar een school zelf uit moet zien te komen.

Verder zijn er problemen, zoals verhitte maatschappelijke discussies in de klas, waar wij ook geen pasklaar antwoord voor hebben, maar die zich wel voordoen, en wel invloed hebben op de veiligheidsbeleving. Wij willen iedereen uitnodigen om hierover mee te denken.

7.4 Geen quick fixes, maar kleine stappen, met elkaar

Dit inspiratiedocument is niet de kip met de gouden eieren, en praktijktoepassingen die zijn omschreven, zullen niet overal aanslaan. Het belangrijkste doel is om te prikkelen om eens op een andere manier naar veiligheid te kijken, te onderzoeken waar goede verbindingen te leggen zijn en niet alleen maar vanuit verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid te denken, maar ook in wat meerwaarde heeft voor studenten. Daarbij hoeft het niet om heel indrukwekkende concepten te gaan, met kleine stapjes kom je vaak verder.

Het lijkt wel ingebakken in de Nederlandse onderwijscultuur om heel planmatig te werk te willen gaan, en natuurlijk is het goed om een plan te hebben, maar vaak weet je pas of iets werkt wanneer je het daadwerkelijk toepast. Dit 'leren door te doen' biedt de mogelijkheid om al doende uit te vinden of iets werkt, maar ook om uit te proberen of er door een kleine aanpassing te doen, wél een verandering optreedt. De winst zit vaak in de details, daarom is het ook niet te doen om op voorhand te stellen dat een concept wel of niet zal werken, dit zal uit de praktijk moeten blijken. Daarom kan beter kleinschalig proefgedraaid worden, waarbij ruimte is voor experiment, in plaats van dat een goede gedachte in één keer over de hele organisatie wordt uitgestort, waarna achteraf pas blijkt of het werkt of niet, zonder dat er nog veel ruimte is voor aanpassing of bijstelling.

Tot slot is de betrokkenheid van de docent, maar ook van de student essentieel voor succes: zonder de betrokkenheid van de docent gebeurt er niets, en zullen ook studenten niet snel ergens warm voor worden. Het initiatief moet eigenlijk uit de docenten zelf komen. Dat vergt ook een bepaalde aanpak vanuit de leiding om hen enerzijds duidelijke kaders, maar anderzijds ook voldoende handelingsvrijheid te bieden. Het vergt van docenten dat zij gemotiveerd zijn, dat zij een intrinsieke drive hebben om hun studenten een optimale leerervaring te laten beleven. Pas dan kunnen we ook van studenten eenzelfde betrokkenheid verwachten, en deze betrokkenheid is onontbeerlijk. Tegelijkertijd is het zonneklaar dat deze betrokkenheid van studenten hun eigen belang dient, en hun eigen ontwikkeling. Het is echter niet vanzelfsprekend dat zij dit altijd meteen zelf inzien, dus daarin is het ook de kunst hun dat goed voor te spiegelen.

7.5 Tot slot: het ideaalbeeld

Als ideaalbeeld is er een leeromgeving waarin studenten en docenten in goede harmonie samenwerken aan de professionele ontwikkeling van de student, niet gehinderd door welke vorm van onveiligheid dan ook. Het tegengaan van deze vormen van onveiligheid zou dan in diezelfde harmonie moeten plaatsvinden, als gezamenlijke ijveraars voor hetzelfde doel. Op het moment dat dit beeld uit het zicht verdwijnt, verdwijnt daarmee ook het zicht op een duurzaam veilige leeromgeving. Dit is dus de stip aan de horizon, 'de bedoeling', iets waar ook het overige van de organisatie zich naar kan richten.