

Module 1: Procesmanagement

Amsterdams Samenwerkingsverband Veiligheid op School (ASVOS):
Arbodienst GG&GD
Centrum voor Nascholing Amsterdam
STEINMETZ Advies & Opleiding
Van Dijk, Van Soomeren en Partners

Deze module maakt onderdeel uit van het instrumentarium voor projecten 'Veiligheid op School', dat door het ASVOS is ontwikkeld in opdracht van de gemeente Amsterdam.

Het ASVOS wordt gevormd door:

- Arbodienst GG&GD
- Centrum voor Nascholing
- STEINMETZ Advies & Opleiding
- Van Dijk, Van Soomeren en Partners

Het ASVOS-instrumentarium 'Veiligheid op School' bestaat uit:

- Module 1: Procesmanagement
- Module 2: Personeelsonderzoek
- Module 3: Leerlingenonderzoek
- Module 4: Veiligheid en Schoolbinding
- Module 5: Veiligheid van Schoolgebouw en Schoolomgeving

Het ASVOS-loket is bereikbaar bij:

Arbodienst GG&GD
Nieuwe Achtergracht 100
Postbus 2027
1000 CA AMSTERDAM
telefoon: 020 - 555 54 29
telefax: 020 - 555 54 22

contactpersoon: de heer drs M.S.T.M. Weijers

Colofon:

© STEINMETZ Advies & Opleiding, Amsterdam, 1996

ontwikkeld door: dr C. Steinmetz

in opdracht van: gemeente Amsterdam, dienst SEC/Onderwijs

Auteursrecht:

Deze module is in samenwerking met het ASVOS ontwikkeld door STEINMETZ Advies & Opleiding te Amsterdam ten behoeve van projecten 'Veiligheid op School' in de VO/BVE-sector. Voor deze toepassing heeft de gemeente Amsterdam de licentierechten verkregen. Overname van gegevens of toepassing van de module buiten de gemeente Amsterdam is niet toegestaan zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van STEINMETZ Advies & Opleiding.

Handleiding

'Procesmanagement rond veiligheid- en calamiteitenplannen'

Voor u ligt de handleiding procesmanagement rond veiligheid- en calamiteitenplannen. De handleiding gaat ook in op het concretiseren van de inhoud van de convenanten met stadsdeelraden en het repareren van vastgelopen bestaande procedures rond veiligheid en calamiteiten. Deze handleiding is uitsluitend bedoeld voor de externe procesmanager en de manager van een school -al dan niet met meerdere vestigingen- verantwoordelijk voor het ontwerpen en implementeren van deze plannen. In overleg met de externe procesmanager benoemt directie/ vestigingsmanagers een werkgroep¹ die de opdracht krijgt om plannen te ontwerpen en implementeren rond de aanpak van veiligheid en calamiteiten. Met behulp van de 'Handleiding procesmanagement' kan de voorzitter van een dergelijke werkgroep samen met de externe procesmanager in de praktijk een werkgroep aansturen.

Bij de handleiding hoort een werkboek met huiswerkopdrachten en procesinterventies. Het werkboek is 'in de maak'. De handleiding en het werkboek moeten in de praktijk nog hun definitieve vorm krijgen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de opgedane ervaringen op scholen. De handleiding is vooral bedoeld om de procesmanager houvast te geven bij de volgende activiteiten:

- 1 hoe de werkgroep te begeleiden (procesinterventies);
- 2 het plannen van de verschillende activiteiten rond het maken van plannen (projectmatig werken);
- 3 het signaleren en oplossen van praktische problemen en problemen rond draagvlak en acceptatie gedurende de bijeenkomsten van de werkgroep.

De handleiding moet vooral gelezen worden als een uitgebreide checklist voor het aansturen van bijeenkomsten van de werkgroep.

In deze handleiding zal allereerst de opdracht zoals die door de gemeente Amsterdam aan het ASVOS is verleend, worden omschreven. Om deze opdracht naar behoren te kunnen uitvoeren moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Deze worden omschreven in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens aan de hand van een schema met 5 modules uitgelegd welke fasen de school doorloopt om tot concrete resultaten (plannen, convenanten en afspraken) te komen. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen waarin per projectfase wordt aangegeven hoeveel bijeenkomsten er nodig zijn en welke huiswerkopdrachten/ acties moeten worden uitgevoerd. De precieze huiswerkopdrachten/ acties staan uitgebreid omschreven in het werkboek. In bijlage 2 is informatie opgenomen omtrent de werkwijze van de procesmanager.

¹ ook wel beleidsgroep genoemd.

1 Opdracht

De gemeente Amsterdam heeft het ASVOS gevraagd Amsterdamse VO en BVE scholen procesmatig te begeleiden bij:

1 Het maken van een schoolveiligheidsplan

Een schoolveiligheidsplan houdt het volgende in: Veiligheidsrisico's veroorzaakt door de inrichting en omgeving van de school, maar ook door een gebrek aan binding van personeel en leerlingen aan de school, worden via concrete plannen gereduceerd.

Voordat de school zich buigt over het schoolveiligheidsplan wordt verondersteld dat er reeds een Risico-inventarisatie en -evaluatie is uitgevoerd door een Arbodienst.

Start van het ASVOS is de module 'Veilig in school' welke bestaat uit twee vragenlijsten: een personeels- en leerlingenvariant. Deze module levert globale informatie op over bestaande veiligheids- en calamiteiten-risico's. Module 3 en 4 daarentegen leveren specifieke informatie over deze risico's op. Hierdoor kan in het schoolveiligheidsplan aandacht besteed worden aan:

- de relatie tussen veiligheid/calamiteiten aan de ene kant en de schoolorganisatie, de inrichting van de school en de fysieke omgeving en het sociaal-pedagogische klimaat (school- bindingskenmerken) aan de andere kant;
- een nadere uitwerking van de wijze waarop de school om wil gaan met wat de Arbowet verstaat onder geweld, agressie en seksuele intimidatie;
- bedrijfsongevallen, voor zover dat past binnen het project 'Veiligheid op School'. Bij bedrijfsongevallen moet men denken aan ongelukken op en rond school: in de keuken, bij tilwerkzaamheden, door vallen en struikelen (gymnastiek, trappen en losse tegels), door te werken met 'gevaarlijke' apparaten en door brand.

2 Het maken van een schoolcalamiteitenplan

In een schoolcalamiteitenplan geeft de school haar visie op hetgeen er bij calamiteiten moet gebeuren. Het vormt tevens een soort draaiboek met bijbehorende procedures en werkinstructies. In het plan wordt ingegaan op de volgende zaken:

- De visie van de school op hoe te handelen bij calamiteiten van een geweldadige, agressieve en/of seksuele intimidatie-aard;
- zo ook voor schokkende gebeurtenissen, zoals het plotseling overlijden of suicide van leerling, ouder of personeelslid;
- een nadere uitwerking van de calamiteitenaanpak bij bedrijfsongevallen;
- daarbij zullen scenario's uitgewerkt worden die de volgende zaken nader specificeren:
 - wat te doen bij een (nader omschreven) calamiteit (crisismanagement/ calamiteiten-waaiertje van F. Prior);
 - hoe en door wie worden de getroffen personen opgevangen;
 - hoe en door wie de getroffen personen begeleid worden bij praktische problemen, juridische stappen en schadevergoeding;
 - hoe en door wie de 'dader(s)' gesanctioneerd en geresocialiseerd worden.

3 **Het sluiten van convenanten**

Het stadsdeel is op bestuurlijk niveau de eerste waarmee goede afspraken dienen te worden gemaakt als het om veiligheid en calamiteiten gaat. De school is tenslotte geen afgesloten systeem waarin incidenten zich afspelen, maar interacteert met haar omgeving. Bij een aantal calamiteiten zullen bepaalde hulpinstellingen onontbeerlijk zijn. De school kan hieromtrent met het stadsdeel afspraken maken en deze afspraken vastleggen in een convenant (een document waarin de wederzijdse inspanningsverplichting staat omschreven). Om ervoor te zorgen dat deze vormen van hulp ook stand-by zijn, kunnen aan de convenanten contracten worden toegevoegd met de betreffende instanties. De school sluit dan contracten met relevante derde partijen, zoals politie/justitie, jeugdhulpverlening, RIAGG, GG&GD, schakelpunten, e.d.

4 **Het repareren van vastgelopen bestaande procedures**

De school kan in het verleden reeds een aantal inspanningen hebben verricht op voornoemde gebieden. De werkgroep zal hiervan kunnen profiteren, maar moet tevens bekijken in hoeverre de bestaande procedures nog (goed) functioneren en zonodig actie ondernemen om vastgelopen procedures weer vlot te trekken. Specifiek wordt hier bedoeld op procedures rond veiligheid, calamiteiten en reeds gesloten convenanten.

De school garandeert vastlegging van voorgaande zaken in schoolwerkplannen. Bij de vastlegging is geen begeleiding vanuit het ASVOS afgesproken. Wanneer de school binnen het schoolveiligheidsplan en het schoolcalamiteitenplan ook de procedures rond bedrijfsongevallen aanpakt, zal dit gebeuren onder de verantwoordelijkheid van de Arbodienst. Dat wil zeggen dat de aanpak van bedrijfsongevallen in deze plannen goed kan passen, maar dat dit niet onder de verantwoordelijkheid van het ASVOS als geheel valt.

2 **Randvoorwaarden**

Hieronder zijn een aantal randvoorwaarden beschreven, die noodzakelijk zijn voor het proces.

- 1 Er dient vanuit de directie en eventueel de vestigingsmanagers een **beleidskader** (missie, probleemstelling, opdracht aan de werkgroep en projectplan) ontwikkeld te worden rond veiligheid, calamiteiten, convenanten en 'herstelwerkzaamheden' (herstellen van vastgelopen procedures rond veiligheid en calamiteiten).
- 2 Tevens zal de directie (en de vestigingsmanagers) een **communicatie structuur** moeten ontwikkelen, waardoor de verschillende partijen optimaal met elkaar kunnen communiceren omtrent de diverse plannen. Partijen die onderscheiden kunnen worden: directie/ vestigingsmanagers, de in te stellen werkgroep, de vestigingen zelf (MT en vestigingsraad), (arbo)werkgroep/ MR en leerlingenraad
- 3 Een belangrijke rol is weggelegd voor de in te stellen **werkgroep** die verantwoordelijk zal zijn voor:
 - A het uitwerken van het veiligheidsplan, calamiteitenplan, het nader invullen van de convenanten met de stadsdelen en de herstelwerkzaamheden
 - B het initiëren van de uitvoering van de volgende modules:

- Veilig in school: doelgroep personeel (Arbodienst GG&GD);
 - Veilig in school: doelgroep leerlingen (Van Dijk, van Soomeren en Partners);
 - Veiligheid van schoolgebouw en schoolomgeving (Van Dijk, Van Soomeren en Partners);
 - Veiligheid en Schoolbinding (Centrum voor Nascholing).
- C het uitwerken van de resultaten van deze modules (aanpak en maatregelen):
- prioriteren;
 - de prioriteiten voorzien van een uitvoeringsplan (tijd, middelen en budget);
 - dit geheel voorleggen aan directie/vestigingsmanagement voor akkoord.
- D het ontwikkelen van draaiboeken en procedures voor het veiligheidsplan, calamiteitenplan, het nader invullen van convenanten met stadsdeelraden en het repareren van vastgelopen procedures;
- E het opzetten van een evaluatie en borgingssysteem (= waken dat afgesproken maatregelen blijvend worden uitgevoerd).

Aangezien de werkgroep een belangrijke spil vormt in het gehele proces zullen hier een aantal voorwaarden genoemd worden, waar de samen te stellen groep aan zou moeten voldoen. De werkgroep:

- krijgt voldoende formele zeggenschap om daadwerkelijk invloed uit te kunnen oefenen;
 - heeft een gemeenschappelijk doel;
 - is taakgericht; taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden helder verdeeld;
 - heeft inzicht in de sterke en zwakke punten van de leden;
 - communiceert intern effectief met elkaar;
 - evalueert regelmatig wat de werkgroep tot nu toe bereikt heeft en stelt op grond daarvan; de strategie en planning zonodig bij.
- 4 Het continu **inventariseren van incidenten** en de bijbehorende aanpak per vestiging via een vaste registratiesystematiek;
- 5 Het continu **bespreekbaar maken van incidenten (incl. emoties)** in regulier werkoverleg, de oorzaken ervan onderzoeken en het bedenken en uitvoeren van oplossingen/maatregelen;
- 6 Het verkrijgen van **acceptatie en draagvlak** voor de respectievelijke plannen van de gehele school via het reguliere werkoverleg, zeepkistbijeenkomsten, voorlichtingsbijeenkomsten en publicaties. De doelgroepen zijn bestuur, directie, personeel, leerlingen en ouders. Doel is het 'tussen de oren krijgen' van de aanpak van veiligheid en calamiteiten (= cultuuromslag).

3 De vijf modules van het project 'Veiligheid op School'

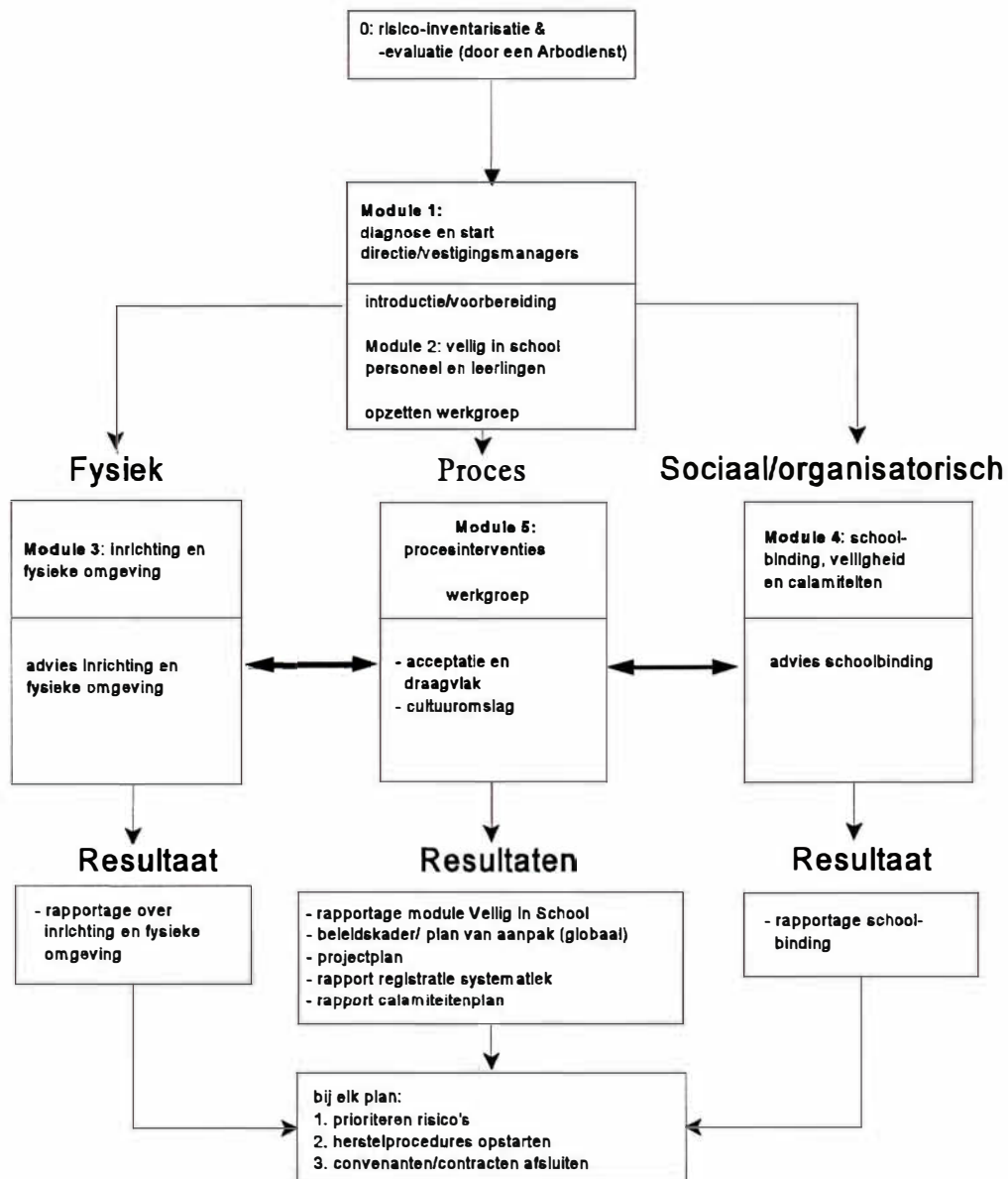
In essentie komt het project 'Veiligheid op School' er op neer dat de school veiligheid en calamiteiten hoog op de agenda zet. Er wordt een globale diagnose gesteld (bij voorbeeld middels een risico-inventarisatie en -evaluatie) om vast te stellen wat er voor specifieke risicovolle omstandigheden op deze school zijn. Uit een dergelijke diagnose rolt een advies. Op het moment dat blijkt dat de school één en ander moet ondernemen om de zaak op orde te krijgen start het eigenlijke project 'Veiligheid op School'. In het project vormt de werkgroep, onder begeleiding van de procesmanager de spil. Er wordt projectmatig aan het veiligheids- en calamiteitenbeleid gewerkt. Gedurende het project zal de expertise van het ASVOS ter

beschikking van de werkgroep staan om:

- 1 relevante informatie boven tafel te krijgen;
- 2 deze informatie te analyseren om vervolgens;
- 3 prioriteiten te kunnen stellen voor een plan van aanpak en een uitvoeringsvoorstel.

Wanneer dit voorstel door de directie van de school wordt goedgekeurd kan de werkgroep aan de slag met de uitvoering en de nazorg. De ondersteuning vanuit het ASVOS is dan facultatief, want met het goedkeuren van het uitvoeringsvoorstel eindigt de opdracht van de gemeente.

Het project 'Veiligheid op School' is opgedeeld in vijf modules (afgezien van de RI&E van de Arbodienst). In figuur 1 is in één oogopslag te zien hoe de modules zich tot elkaar verhouden.

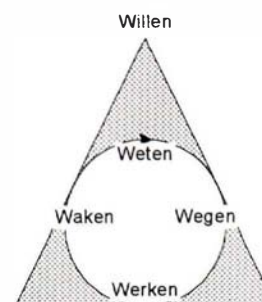


3.1 'Veiligheid op School' in 5W stappen

De opbouw van het project in de verschillende modules is volgens de 5W stappen van de Arbowet: Willen, Weten, Wegen, Werken en Waken. Hoe pakt dat in de praktijk uit?

Willen

Om tot een aanpak van veiligheid en calamiteiten over te gaan, is erkenning van problemen rond veiligheid en de wil om er iets aan te gaan doen noodzakelijk. De schoolleiding neemt deze eerste stap door een beleidskader vast te stellen, waarbinnen het project van start kan. De fakkel wordt vervolgens verder gedragen door de werkgroep, die samengesteld wordt vanuit de school. De eerste stap 'willen' moet ook gezien worden als een continu aandachtspunt van de procesmanager en voorzitter van de werkgroep. Gedurende alle modules kan 'willen' uitgelegd worden als het noodzakelijke draagvlak, de acceptatie en de cultuuromslag die nodig zijn om het gehele proces te doorlopen en tot goede resultaten te komen.



Figuur 2: 5W-cyclus

Weten

'Weten' kan starten met een risico-inventarisatie en -evaluatie door een Arbodienst, maar dit is niet noodzakelijk voor het project 'Veiligheid op School'. Voor het ASVOS start het 'weten' met verschillende stromen van informatie.

- 1 De module 'veilig in school', waarin informatie wordt verkregen middels een vragenlijst voor het personeel van de school en een vragenlijst voor de leerlingen;
- 2 De module 'diagnose en start' het inventariseren van wat de school reeds doet op het gebied van veiligheid en calamiteiten. Daartoe worden in de werkgroep de volgende zaken onder de loep genomen: draaiboeken, procedures, registratie, lesmateriaal;
- 3 Er wordt bekeken welke samenwerkingsverbanden de school heeft met derden (hulpverlenende instanties, politie/justitie e.d.) voor de ondersteuning van het veiligheidsbeleid en hulpverlening bij calamiteiten. De centrale vraag die daarbij steeds gesteld wordt luidt: 'Wat gaat er goed in dit samenwerkingsverband en wat moet verbeterd worden?'

Door het verzamelen en uitwisselen van deze informatie in de werkgroep maken schoolvestigingen nader kennis maken met elkaar en kunnen van elkaar kunnen leren. Deze informatie-stromen geven een eerste 'grove' indruk. In module 3 en 4 wordt middels twee specifieke instrumenten fijnmaziger informatie verzameld over risico-volle situaties en omstandigheden. Module 3 kijkt vooral naar de relatie tussen veiligheid en de inrichting en fysieke omgeving van de school. Module 4 gaat in op de relatie tussen veiligheid en de sociaal organisatorische aspecten door het meten van het schoolklimaat en de schoolbinding.

Wegen

Wanneer de kennis vergaart is start het wegen. Het wegen geschiedt tevens door de werkgroep, die daarbij begeleid wordt door de procesmanager. Daartoe is een aparte module opgenomen (5): procesinterventies. De informatie uit de voorgaande modules wordt in zijn samenhang bestudeerd. De relatie tussen veiligheid, calamiteiten en schoolkenmerken wordt geanalyseerd. Er worden prioriteiten gesteld om tot een evenwichtig pakket aan maatregelen te komen voorzien van een uitvoeringsplan (inclusief tijd, middelen en budget). Dit uitvoeringsplan wordt

vervolgens voorgelegd aan de directie en het vestigingsmanagement voor accord.

Werken en waken

Na analyse, prioritering en uitvoeringsplan kan de daadwerkelijke uitvoering van start gaan. Praktische, meer acute zaken hoeven uiteraard niet tot dit stadium te blijven liggen. Maar in deze fase gaat het om de structurele verbeteringen op het brede terrein van de veiligheid en calamiteiten. Werken en waken behoort niet meer tot de opdracht die de gemeente het ASVOS heeft verstrekt. Maar al in de diagnosefase (module 1) wordt met deze stappen voor de uitvoering van het projectplan door de procesmanager rekening gehouden. Waarom dit noodzakelijk is zal duidelijk worden aan de hand van een voorbeeld:

Registratie van slachtoffers en incidenten

Om de registratie van slachtoffers en incidenten van de grond te krijgen zijn de volgende stappen noodzakelijk:

- allereerst wordt bekeken wat men op dit gebied in de school al aan activiteiten ontplooid heeft;
- in de werkgroep wordt vervolgens een ronde gedaan: wat heeft iedereen zoal meegemaakt;
- optioneel kunnen de resultaten uit de verschillende modules meegenomen worden;
- dan kan een voorstel gedaan worden voor een registratievorm;
- de werkgroep bekijkt het voorstel, doet aanpassingen en bespreekt het resultaat in het managementteam.;
- de resultaten van de bespreking geven weer feedback aan de werkgroep; men bedenkt een uitvoeringsplan;
- de procedure wordt geborgd en er wordt een controle ingebouwd, opdat de procedure in gang blijft.

In het voorbeeld zit een vloeiende overgang van initiatief naar implementatie. Het 'opknippen' in deelprocessen zou de vaart uit het proces halen en initiatieven lamleggen. Ook wanneer het systeem eenmaal opgezet is, is het belangrijk 'nazorg' te plegen: er moet bewaakt worden dat mensen gemotiveerd blijven om het systeem te gebruiken en er moet geëvalueerd worden om verbeteringen in de toekomst mogelijk te maken. Hoe men die nazorg wil plegen moet expliciet vastgelegd worden. De les die uit het voorbeeld getrokken kan worden is de volgende: Wanneer men niet vòòr in het proces nadenkt over praktische zaken als invoering en in stand houden van een registratiesysteem zal het ontwerp daarop al snel stuk kunnen lopen in de uitvoeringsfase.

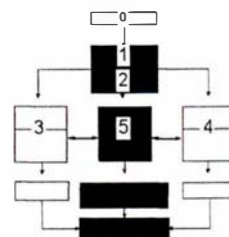
4 Fasen in de begeleiding van het proces

De vijf modules van het project 'Veiligheid op School' zijn weer onder te verdelen in een negental fasen: Per fase zijn activiteiten toegevoegd die concreet schetsen hoe het resultaat kan worden bereikt. Bij elke fase vindt u figuur 1 verkleind terug, waarbij de blokken die in deze fase van belang zijn, zwartgemaakt zijn. De nummers in de blokken refereren aan de modules. Alle activiteiten die bij de stappen staan opgesomd zullen gestructureerd worden aangepakt. Deze gestructureerde aanpak staat bekend als 'projectmatig werken'. Wat projectmatig werken concreet inhoudt, kunt u in bijlage 2 lezen. Onderstaande beschrijving van de negen fasen is een 'ideaal' omschrijving van hoe het proces doorlopen zou moeten worden. In de praktijk blijkt nu reeds dat de fasen, door praktische oorzaken, soms in een andere volgorde of gelijktijdig doorlopen worden. Onderstaand overzicht kan als 'afvinklijst' gebruikt worden door de procesmanager en de voorzitter van de werkgroep.

Fase 1²

Uitvoeren **module 1 'Diagnose en start'** door SAO bij directie/vestigingsmanagers en **module 2 'Veilig in school'** door Arbodienst GG&GD/DSP bij personeel/leerlingen:

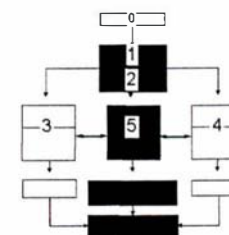
- voorlichting over de volgende zaken:
beleidskader;
uitkomsten Risico-inventarisatie en evaluatie
uitkomsten module 2 'Veilig in school' (leerling- en personeelsvariant)
profiel in te stellen werkgroep;
- inventarisatie motieven en afbreukrisico's;
- inventarisatie interne overleg/communicatie-structuur en bevoegdheden directie/vestigingsmanagers;
- instellen werkgroep (incl. tijd, middelen en budget) en specificatie bevoegdheden werkgroep;
- **resultaat:** rapportage en voorlichting over module 'Veilig in school' en het beleidskader rond veiligheid, calamiteiten, convenanten en vastgelopen procedures.



Fase 2

Start **module 5 'Procesinterventies'** door SAO bij werkgroep:

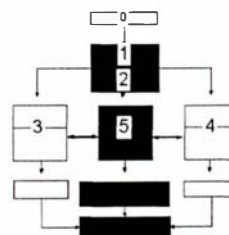
- bespreken beleidsplan;
- voorlichting over totale project;
- voorlichting over projectmatig werken en het maken van een projectplan;
- schrijven projectplan;
- **resultaat:** een projectplan voor het gehele traject (incl. acceptatie, draagvlak en communicatie acties).



Fase 3

Stap 1 module 5 'Procesinterventies (inventarisatie incidenten)' door SAO bij werkgroep:

- voorlichting over incidenten en gevoelens van onveiligheid (zie module 2 'Veilig in school');
- globale inventarisatie van incidenten (criminaliteit, bedrijfsongevallen en schokkende gebeurtenissen);
- consequenties (materieel en immaterieel) en ;
- bestaande en gewenste aanpak (plannen, draaiboeken en procedures) per vestiging via een vaste checklist voor een bestaand werkoverleg;
- inventarisatie procedures en eventuele problemen hieromtrent;



² In de praktijk moet de RI&E (blokje 'o' in de figuur) vooraf gaan aan de module 'Veilig in school'. Het uitvoeren van de RI&E hoort niet bij de activiteiten van het ASVOS, aangezien dit wettelijk voorbehouden is aan een Arbodienst.

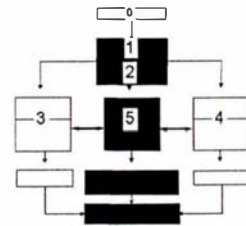
- voorstellen herstelwerkzaamheden & uitvoering daarvan;
- inventarisatie afspraken en regelingen met derde partijen (politie e.d.);
- oude en nieuwe afspraken contractueel vastleggen en toevoegen aan convenant;
- **resultaat:** een rapportage van het globale overzicht van incidenten, consequenties en aanpak (incl. draaiboek en procedures) per vestiging met een nadere specificatie van overeenkomsten en verschillen tussen vestigingen (incl. verbeter- en communicatie-acties). Daarnaast wordt gerapporteerd over gerepareerde procedures en de in gang gezette activiteiten rond het convenant;
- voorlichting school omtrent resultaten.

Fase 4

Stap 2 module 5 'Procesinterventies (calamiteiten)'

door SAO bij werkgroep:

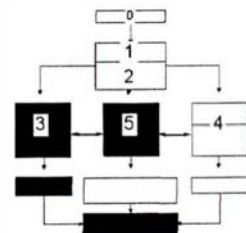
- voorlichting over calamiteiten (crisismanagement/calamiteitenwaaier van F. Prior, opvangmodellen en praktische en juridische begeleiding en schadevergoeding);
- inventarisatie procedures/aanpak en eventuele problemen hieromtrent (vaste checklist voor het bestaand werkoverleg);
- voorstellen herstelwerkzaamheden & uitvoering daarvan;
- inventarisatie afspraken en regelingen met derde partijen (politie e.d.) oude en nieuwe afspraken contractueel vastleggen en toevoegen aan convenant;
- bespreken en prioriteren aanpak calamiteiten binnen werkgroep, concrete voorstellen voor calamiteitenplan (incl. draaiboeken, procedures en een plan voor opleiding en onderhoud) voorzien van een uitvoeringsplan (tijd, middelen en budget), het geheel vormt 'een Japanse schraplijst' : iedereen op school kan zien wat nog moet worden uitgevoerd en wat reeds af is;
- nadere bezinning op en prioriteren van aanpak calamiteiten; het prioriteren moet uitmonden in concrete voorstellen en een calamiteitenplan met bijbehorende draaiboeken, procedures en een plan voor de opleiding en het onderhoud (incl. tijd, middelen en budget);
- **resultaat:** een rapportage over het calamiteitenplan. Daarnaast wordt gerapporteerd over gerepareerde procedures en de in gang gezette activiteiten rond het convenant (contracten);
- voorlichting school omtrent resultaten.



Fase 5

Uitvoeren **module 3 'Veiligheid van schoolgebouw en schoolomgeving'** door DSP bij een selectie van het personeel en leerlingen:

- inventarisatie van ruimtelijke componenten, acht toetsingscriteria voor sociaal veilig ontwerpen, risico's, interacties tussen personeel, leerlingen, buitenstaanders, school en omgeving, aanpak, maatregelen en indicatie prioriteiten per vestiging;
- **resultaat:** een rapportage over de 'Veiligheid van schoolgebouw en schoolomgeving' per



vestiging met een nadere specificatie van overeenkomsten en verschillen tussen vestigingen (incl. overzicht eenvoudig uit te voeren verbeter- en communicatie acties);

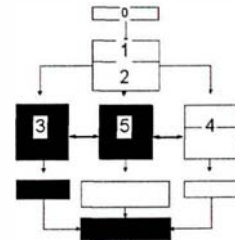
- voorlichting school omtrent resultaten (directie/MT/ vestigingen/leerlingenraad/MR/ werkgroep).

Fase 6

Stap 3 module 5 'Procesinterventies (prioriteren veilig schoolgebouw en schoolomgeving)

door SAO bij werkgroep:

- de uitkomsten van module 3 'Veiligheid van schoolgebouw en schoolomgeving':
 - A bespreken en prioriteren binnen werkgroep;
 - B onderscheid tussen activiteiten werkgroep en anderen (bijv. facility manager);
 - C prioriteiten voorzien van een uitvoeringsplan (tijd, middelen en budget);
 - D het geheel vormt 'een Japanse schraplijst': iedereen op school kan zien wat nog moet worden uitgevoerd en wat reeds af is.
- inventarisatie procedures en eventuele problemen hieromtrent; voorstellen herstelwerkzaamheden & uitvoering daarvan;
- inventarisatie afspraken en regelingen met derde partijen (politie, verzekeraars e.d.) oude en nieuwe afspraken contractueel vastleggen en toevoegen aan convenant;
- **resultaat:** een rapportage over het onderdeel van het veiligheidsplan dat betrekking heeft op het schoolgebouw en de omgeving. Daarnaast wordt gerapporteerd over gerepareerde procedures en de in gang gezette activiteiten rond het convenant (contracten);
- voorlichting school omtrent resultaten.

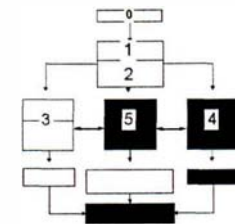


Fase 7

Uitvoeren module 4 'Veiligheid en schoolbinding'

door het Centrum voor Nascholing Amsterdam:

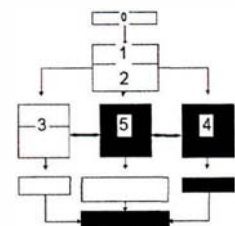
- inventarisatie veiligheid en schoolbinding rond de thema's schoolbeleid, het leren en de sfeer op school middels een panelgroep en klasgesprekken, aanpak, maatregelen en indicatie prioriteiten per vestiging;
- **resultaat:** voorlichting en rapportage over 'Veiligheid en schoolbinding' per vestiging met een nadere specificatie van overeenkomsten en verschillen tussen vestigingen (incl. overzicht eenvoudig uit te voeren verbeter- en communicatie-acties);
- voorlichting school omtrent resultaten (directie/MT, vestigingen/leerlingenraad/MR/werkgroep)



Fase 8

Stap 4 module 5 'Procesinterventies (prioriteren Veiligheid en schoolbinding)' door SAO bij werkgroep:

- uitkomsten van de module 'Veiligheid en schoolbinding':
 - A bespreken en prioriteren door werkgroep,



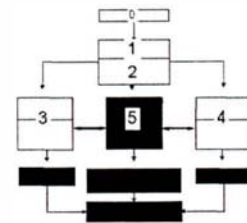
- B onderscheid tussen activiteiten werkgroep en anderen (bijv. leerlingbegeleider),
- C prioriteiten voorzien van een uitvoeringsplan (tijd, middelen en budget),
- D het geheel vormt 'een Japanse schraplijst' : iedereen op school kan zien wat nog moet worden uitgevoerd en wat reeds af is;
- inventarisatie procedures en eventuele problemen hieromtrent voorstellen herstelwerkzaamheden & uitvoering daarvan;
- inventarisatie afspraken en regelingen met derde partijen (politie e.d.) oude en nieuwe afspraken contractueel vastleggen en toevoegen aan convenant;
- **resultaat**: voorlichting en rapportage over het onderdeel van het veiligheidsplan dat betrekking heeft op 'Veiligheid en schoolbinding'. Daarnaast wordt gerapporteerd over gerepareerde procedures en de in gang gezette activiteiten rond het convenant (contracten);
- voorlichting school omtrent resultaten.

Fase 9

Stap 5 module 'Procesinterventies (samenvoegen plannen)'

door SAO bij werkgroep:

- verzamelen deelplannen op grond van de voorgaande fasen;
- vaststellen definitieve inhoudsopgave veiligheids- en calamiteitenplan, aanvullende contracten bij convenanten met stadsdelen en gerepareerde procedures rond veiligheid en calamiteiten;
- afronden van het schrijven van de definitieve plannen;
- plannen feestelijk aanbieden aan de directie/ stadsdeel/gemeente;
- verzoeken richten tot de gemeente Amsterdam voor vervolg.



Na de fasen 3, 4, 6 en 8 worden deelplannen aangeboden aan de directie. De directie en de vestigingsmanagers buigen zich over elk deelplan en gaan daar, onder door hen te specificeren voorwaarden, mee akkoord. Op die manier kan reeds een vervolg gegeven worden aan deelaspecten van het veiligheids- en calamiteitenplan.

Bijlage 1 Fasen, bijeenkomsten en huiswerkopdrachten

Voor elke fase van het project 'Veilig op School' zijn twee of meer bijeenkomsten van de werkgroep noodzakelijk. De procesmanager levert voor elke bijeenkomst in overleg met de voorzitter een agenda en huiswerkopdrachten. Ook wordt elk overleg door de voorzitter en de procesmanager geëvalueerd. In principe is de procesmanager naast de voorzitter verantwoordelijk voor de output van de werkgroep.

De procesmanager is dus niet de schrijver van alle stukken. De werkgroep zal per deeltaak (zie fasen) een lid of verschillende leden van de werkgroep moeten aanwijzen die de stukken schrijft/schrijven. Dit kan in de praktijk rouleren. Per bijeenkomst moeten leden van de werkgroep rekenen op een taakbelasting van ongeveer vier uur (aanwezigheid, voorbereiden en huiswerkopdrachten uitvoeren).

Het volgende schema geeft een overzicht per fase van bijeenkomsten en huiswerkopdrachten.

Fasen	Bijeenkomsten Huiswerkopdrachten/ te nemen acties	
Fase 1 Module 1 'Diagnose en start' Module 2 'Veilig in school'	2-4	1 schrijven outline beleidsplan 2 inventariseren <ul style="list-style-type: none"> • motieven • afbreukrisico's • bevoegdheden directie/vestigingsmanagers/ werkgroep 3 opzet globaal communicatieplan 4 schrijven beleidsplan 5 commentaar inwinnen over beleidsplan
Fase 2 Start module 5 'Procesinterventies'	3	1 schrijven outline projectplan 2 inventariseren werkwijze 3 nadere invulling communicatieplan 4 terugkoppeling naar directie/ vestigingsmanagers
Fase 3: stap 1 Module 5 'Procesinterventies: inventarisatie van incidenten'	3	1 voorlichting over incidenten en gevoelens van onveiligheid op grond van module 1 'Veilig in school' (SAO) 2 nadere inventarisatie <ul style="list-style-type: none"> • incidenten en bronnen • consequenties voor betrokkenen en school • aanpak (incl. draaiboek en procedures), nagaan of dit wordt gebruikt en indien nodig weer op de 'rails' zetten • inventariseren van contacten met derden (hulpverlenende instanties), nagaan hoe dit loopt en vastleggen in conceptcontract 3 opzetten registratie systematiek, dit voorleggen aan de vestigingen en na bijstellen implementeren 4 verslaglegging van de resultaten van deze fase per vestiging en overeenkomsten en verschillen 5 voorlichting aan de school over resultaten

<p>Fase 4: stap 2</p> <p>Module 5 'Procesinterventies calamiteiten'</p>	4	<ol style="list-style-type: none"> 1 voorlichting over calamiteiten (zie module 1 'Veilig in school' en RI&E), crisismanagement, opvangmodellen en begeleiding 2 inventarisatie bestaande aanpak calamiteiten via vaste checklist voor werkoverleg 3 nieuwe aanpak van calamiteiten vastleggen (crisismanagement, opvang en begeleiding) en bijbehorende draaiboeken en procedures 4 inventarisatie van <ul style="list-style-type: none"> • procedures rond calamiteiten (wat loopt en wat niet?) • achterwacht rond calamiteiten (wat is er wel en wat niet?) 5 repareren procedures (inventariseren oorzaken en bedenken oplossingen) 6 contracten met derden afsluiten en toevoegen aan convenant 7 verslaglegging over calamiteitenplan, gerepareerde procedures en achterwacht 8 verslag aanbieden aan directie 9 voorlichting voor de gehele school 10 vervolg offertes uitbrengen aan de gemeente
--	---	--

<p>Fase 5</p> <p>Module 3 'Veiligheid van schoolgebouw en schoolomgeving'</p>	3	<ol style="list-style-type: none"> 1 bespreken aanpak rond personeel en leerlingen in de werkgroep 2 regelen organisatie/logistiek aanpak 3 rapportage DSP 'overall' resultaat en overeenkomsten/verschillen per vestiging en verbeter/communicatie acties 4 presentatie DSP bij werkgroep/directie/ vestigingsmanagers en discussie 5 verslaglegging rapportage en discussie
--	---	--

<p>Fase 6: stap 3</p> <p>Module 5 'Procesinterventies prioriteren resultaten module 3 'Veiligheid van schoolgebouw en schoolomgeving'</p>	4	<ol style="list-style-type: none"> 1 prioriteren per onderwerp (relatie met de wijk, schoolomgeving, schoolterrein, buitenzijde gebouw, gebouwindeling, specifieke ruimtes en beveiliging) aanpak en maatregelen. Expliciteren motieven voor prioriteiten 2 voor de top 10 prioriteiten een uitvoeringsplan ontwerpen met schraplijst 3 inventariseren en expliciteren motieven welke top 2 prioriteiten per onderwerp zonder tussenkomst van de werkgroep geregeld kunnen worden en door wie (schraplijst) 4 vaststellen welke procedures er zijn/ gehandhaafd worden 5 vastgelopen procedures repareren 6 achterwacht (bijvoorbeeld verzekeringen) inventariseren. Contractueel vastleggen en toevoegen aan het convenant 7 verslaglegging van de uitvoeringsplannen van de top 10 prioriteiten algemeen, top 7 x 2 prioriteiten regelwerk, gerepareerde procedures en contracten met achterwacht 8 integraal verslag (fase 5/6) aanbieden aan directie 9 voorlichting voor de hele school 10 vervolg offertes uitbrengen aan de gemeente
--	---	---

<p>Fase 7</p> <p>Module 4 'Veiligheid en schoolbinding'</p>	3	<p>1 bespreken aanpak rond panel, personeel en leerlingen in de werkgroep</p> <p>2 regelen organisatie/logistiek aanpak</p> <p>3 rapportage CvN 'overall' resultaat en overeenkomsten/verschillen per vestiging en verbeter/communicatie acties</p> <p>4 presentatie CvN bij werkgroep/ directie/ vestigingsmanagers en discussie</p> <p>5 verslaglegging rapportage en discussie</p>
<p>Fase 8: stap 4</p> <p>Module 5 'Procesinterventies prioriteren resultaten module 4 'Veiligheid en schoolbinding'</p>	4	<p>1 prioriteren per onderwerp (schoolbeleid, het leren en de sfeer op school), aanpak en maatregelen en expliciteren motieven voor prioriteiten</p> <p>2 voor de top 10 prioriteiten een uitvoeringsplan ontwerpen en schraplijst</p> <p>3 inventariseren en expliciteren motieven welke top 2 prioriteiten per onderwerp zonder tussenkomst van de werkgroep geregeld kunnen worden en door wie en schraplijst</p> <p>4 vaststellen welke procedures er zijn en in hoeverre die gehandhaafd worden</p> <p>5 vastgelopen procedures repareren</p> <p>6 achterwacht (bijvoorbeeld pakketten nascholingsinstituten) inventariseren. Dit contractueel vastleggen en toevoegen aan het convenant</p> <p>7 verslaglegging van de uitvoeringsplannen van de top 10 prioriteiten algemeen, top 7 x 2 prioriteiten regelwerk, gerepareerde procedures en contracten met achterwacht</p> <p>8 integraal verslag (fase 5/ 6) aanbieden aan de directie</p> <p>9 voorlichting voor de hele school</p> <p>10 vervolg offertes uitbrengen aan de gemeente</p>
<p>Fase 9: stap 5</p> <p>Module 5 'Procesinterventies samenvoegen plannen'</p>	3	<p>1 verzamelen deelplannen</p> <p>2 ontwerpen outline integraal plan (calamiteiten, veiligheid, convenanten en gerepareerde procedures)</p> <p>3 vaststellen harde output per type plan</p> <p>4 schrijven integraal plan</p> <p>5 integraal plan feestelijk aanbieden aan directie/ stadsdeelraden/ gemeente Amsterdam</p>

Inleiding op het planning-schema (zie volgende pagina)

Om het overzicht te behouden van de fase waarin de school verkeert in het proces met bijbehorende tijdsplanning en produkten is een schematisch overzicht gemaakt van de planning. Het overzicht kan gebruikt worden als een 'afvinklijst', maar levert ook in één oogopslag helderheid in welke fase de school zich bevindt en wat men nog 'moet'.

Fasen	Duur in wk-nrs.#	Tijd proces-manager in uren	Tijd school per lid in uren	Uitvoering	Inbreng Consortium	Produkt
Fase 1/ module 1 - diagnose & start	1-5	21	18	Directie & vestigings-managers	SAO	- werkgroep - beleidskader
Fase 1/ module 2 - veilig in school				Directie & vestigings-managers	Arbodienst GG&GD	- rapport - voorlichting
Fase 2/ module 5 - procesinterventies (start)	7-13	21	18	Werkgroep	SAO	- projectplan Veiligheid op school
Fase 3/ module* 5 - procesinterventies (inventarisatie incidenten)	15-19	21	18	Werkgroep	SAO	- incidentenrapport - consequenties en aanpak per vestiging - rapport 'herstel' procedures & convenanten
Fase 4/ module* 5 - procesinterventies (calamiteiten)	21-27	28	24	Werkgroep	SAO	- rapport calamiteiten & - 'herstel' procedures - contracten bij convenanten
Fase 5/ module 3 - veiligheid van schoolgebouw./omgeving	29-33	21	18	DSP met deel leerling & personeel	DSP	- rapport veiligheid gebouw en omgeving per vestiging
Fase 6/ module* 5 - procesinterventies (prioriteiten veilig schoolgebouw/omgeving)	35-41	28	24	Werkgroep	SAO	- prioriteiten in veiligheid - 'herstel' procedures - contracten bij convenanten
Fase 7/ module 4 - veiligheid en schoolbinding	43-47	21	18	CVN met deel leerling & personeel	CVN	- rapport veiligheid en schoolbinding per vestiging
Fase 8/ module* 5 - procesinterventies (prioriteiten veiligheid en schoolbinding)	49-3	28	24	Werkgroep	SAO	- prioriteiten in veiligheid en schoolbinding - 'herstel' procedures - contracten bij convenanten
Fase 9/ module 5 - procesinterventies (voeg plannen samen)	5-9	21	18	Werkgroep	SAO	- geïntegreerd plan 'Veiligheid op school' - aanvraag voor vervolg

* Na deze fase wordt een deelprojectplan aan de directie aangeboden. # Totaal meer dan een jaar, geen rekening gehouden met vakanties. Tussen de bijeenkomsten is er een periode van 2 weken.

Bijlage 2 Verandermanagement en projectmatig werken

In hoofdstuk vier wordt gerefereerd aan de specifieke werkwijze van de procesmanager, waarbij de term 'projectmatig werken' naar voren komt. In deze bijlage wordt ingegaan op de verschillende theoretische achtergronden, waar de procesmanager gebruik van maakt in zijn werkwijze. Er zijn een aantal principes te onderscheiden welke hierna worden uitgelegd.

- principes van verandermanagement
- top-down en bottom-up werken
- procesinterventies
- standaardisatie wenselijke output

1 Principes van verandermanagement

De principes van verandermanagement en projectmatig werken kunnen in drie stappen worden omschreven. Voor stap A is opdracht verleend door de gemeente Amsterdam aan het ASVOS. De stappen B en C zijn gericht op de uitvoering, waarbij proces-ondersteuning vanuit het ASVOS kan plaatsvinden. Hiertoe is echter geen opdracht verleend. Toch zijn de stappen implementatie en nazorg omschreven, aangezien zij wel degelijk invloed hebben op de gang van zaken in de initiatief-fase.

A Initiatief

- 1 de directie formuleert een **globale opdracht** met een specificatie van:
 - de tussen- en eindprodukten;
 - de gewenste procesgang (inclusief cultuuromslag);
- 2 de directie stelt een werkgroep in (de nadruk ligt op creativiteit en initiatieven);
- 3 de werkgroep voert de opdracht uit;
- 4 de werkgroep bewerkstelligt acceptatie en draagvlak bij alle geledingen op school;
- 5 de directie gaat akkoord met de uitwerking van de opdracht door de werkgroep.

B Implementatie

- 1 de directie formuleert op de grond van de concrete produkten van de werkgroep uit de initiatie-stap per deelplan een opdracht voor de school om de produkten te **implementeren** (incl. tijd, middelen en geld);
- 2 de samenstelling van de werkgroep wijzigt (de nadruk verschuift van creativiteit/ initiatieven naar betrokkenheid/ zorgvuldigheid/ implementeren);
- 3 het vestigingsmanagement/de werkgroep implementeert de produkten op school;
- 4 het vestigingsmanagement/de werkgroep bewerkstelligt acceptatie en draagvlak bij alle geledingen op school;
- 5 het vestigingsmanagement/de werkgroep evalueert de implementatie.

C Nazorg

- 1 de directie formuleert op grond van de resultaten uit de implementatiefase een opdracht tot **het borgen en waken over** de integrale schoolbrede implementatie van concrete producten op het terrein van veiligheid, calamiteiten, convenanten en vastgelopen procedures op een van deze gebieden (incl. tijd, middelen en geld);
- 2 de samenstelling van de werkgroep wijzigt (de nadruk verschuift van betrokkenheid/ zorgvuldigheid/ implementeren naar borgen/ waken);
- 3 het vestigingsmanagement/de werkgroep spoort bij het gebruik en toepassen van de producten gebreken op en probeert deze samen met de relevante geledingen te herstellen;
- 4 het vestigingsmanagement/de werkgroep houdt de communicatie met alle geledingen levendig (bijvoorbeeld via een veiligheids- en calamiteiten-thermometer);
- 5 het vestigingsmanagement/de werkgroep adviseert de directie bij ingrijpende verbeter- en onderhoudacties.

2 Top-down en bottom-up

Directie en vestigingen hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheden. De directie is verantwoordelijk voor de richting (beleidskader) waarin het project 'Veiligheid op school' zich beweegt. Op hun beurt zijn de vestigingsmanagers verantwoordelijk voor de concrete invulling van het beleidskader binnen de eigen vestiging. Scholen/vestigingen zijn vaak al langer bezig met veiligheid en calamiteiten. Door aan te haken bij die reeds ingeslagen ontwikkeling worden vestigingen extra gemotiveerd door te gaan. Desalniettemin zullen - in de fase van het maken van plannen - concrete activiteiten van vestigingen op elkaar moeten worden afgestemd. De directie is toezichthouder op de afstemming tussen vestigingen. Bij veiligheid en calamiteiten staat per slot van rekening het personeelsbeleid van alle personeelsleden op school centraal en niet alleen dat van een specifieke vestiging. Voorbeelden van top-down en bottom-up staan hieronder vermeld:

2.1 Top-down

- de directie geeft opdrachten tot het uitvoeren van het project 'Veiligheid op School' en communiceert deze door de organisatie;
- de directie is eindverantwoordelijk;
- de directie stelt een werkgroep in verantwoordelijk voor het concretiseren van het project 'Veiligheid op School';
- de directie toetst de resultaten van de werkgroep op korte, middellange en lange consequenties voor de school en legt dat vast in het schoolbeleidsplan;
- de directie stimuleert dat vestigingen rond het project 'Veiligheid op School' van elkaar leren en profiteren.

3.2 Bottom-up

- vestigingen/scholen inventariseren incidenten (criminaliteit op en rond de school, bedrijfsongevallen en schokkende gebeurtenissen) en de bestaande en wenselijk aanpak op het terrein van veiligheid, calamiteiten, convenanten en vastgelopen procedures;
- vestigingen/scholen zijn verantwoordelijk voor het concretiseren van de eigen aanpak rond het project 'Veiligheid op School'. Daarbij mag de richting die de directie heeft uitgezet, niet uit het oog worden verloren;
- vestigingen/scholen zijn zelf verantwoordelijk voor de onderlinge afstemming;
- vestigingen/scholen leveren elk personen voor de werkgroep en zijn zelf verantwoordelijk voor de terugkoppeling van deze leden naar het management van de vestiging;
- vestigingen/ scholen zijn zelf verantwoordelijk voor de acceptatie, draagvlak en culturomslag rond de veiligheids- en calamiteitenplannen, nadere invulling van de inspanningsverplichting bij convenanten en het repareren van vastgelopen procedures;
- vestigingen zijn zelf verantwoordelijk voor het ontwikkelen, implementeren en borgen van een vaste

werkmethodiek (draaiboek en procedures) rond veiligheid, calamiteiten en convenanten;

- vestigingen zijn zelf verantwoordelijk voor het betrekken van de doelgroepen (personeel, leerlingen en ouders) bij het project 'Veiligheid op School'.

3 Concrete procesinterventies

Tijdens de begeleiding wordt regelmatig gebruik gemaakt van teambuilding-achtige activiteiten. De werkgroep is per slot van rekening niet een bestaande groep die regelmatig met elkaar samenwerkt. Welke de teambuilding-achtige activiteiten zijn is in dit stadium niet precies aan te geven. Voorlopig wordt aan de volgende activiteiten gedacht:

- de locatie van de werkgroep bijeenkomsten zal rouleren over de verschillende vestigingen. Bij elke nieuwe locatie zal een korte rondleiding op de betreffende school gegeven worden. De leden van de werkgroep van de te bezoeken school worden dan uitgenodigd informatie te geven over aard/ frequentie van incidenten en de aanpak hiervan op deze vestiging;
- het bespreekbaar maken van de eigen ervaringen van de leden van de werkgroep met agressie, seksuele intimidatie, andere schokkende gebeurtenissen en bedrijfsongevallen op en/of rond de school. In dat gesprek zullen emoties, gedachten en tevens aanleiding, oorzaken en gevolgen van het incident aan bod komen. Het gesprek mondt uit in hoe deze concrete incidenten kunnen worden voorkomen ;
- de normen en waarden van de leden van de werkgroep bespreekbaar maken met daarbij toelichtende voorbeelden van 'wat gepikt wordt en wat niet';
- inventariseren wat de leden van de werkgroep aan de school bindt en wat niet. Vaststellen wat daarvan de oorzaken zijn om tot slot te komen tot verbeter-acties;
- de bereidheid van de leden van de werkgroep om 'toezicht houden' bespreekbaar maken aan de hand van concrete voorbeelden. Nagaan wat belemmerende factoren zijn bij het toezicht houden. Vaststellen hoe dat komt en daarvoor oplossingen bedenken.

4 Standaardiseren van wenselijke output

De procesmanager houdt een dagboek/ logboek bij van eigen activiteiten en die van de leden van de werkgroep gedurende het gehele project 'Veiligheid op School'. Hierin zullen concreet behaalde resultaten worden beschreven, maar ook zaken als het bestaande draagvlak en de acceptatie. Verder houdt de procesmanager bij welke concrete resultaten door scholen worden behaald en welke interventies daarbij geholpen hebben. Op die manier bouwt het ASVOS een eigen databank op van concrete resultaten. Scholen zullen hiervan profiteren. Een concreet voorbeeld is het beleidsplan. Door bij verschillende scholen ervaring op te doen, kunnen sommige delen van het beleidsplan worden gestandaardiseerd. Hierdoor wordt het mogelijk om voor het beleidsplan gebruik te maken van een format waarin bepaalde teksten gestandaardiseerd zijn en gedeeltes door de school zelf ingevuld dienen te worden.

Module 1: Procesmanagement

Amsterdams Samenwerkingsverband Veiligheid op School (ASVOS):
Arbodienst GG&GD
Centrum voor Nascholing Amsterdam
STEINMETZ Advies & Opleiding
Van Dijk, Van Soomeren en Partners

Deze module maakt onderdeel uit van het instrumentarium voor projecten 'Veiligheid op School', dat door het ASVOS is ontwikkeld in opdracht van de gemeente Amsterdam.

Het ASVOS wordt gevormd door:

- Arbodienst GG&GD
- Centrum voor Nascholing
- STEINMETZ Advies & Opleiding
- Van Dijk, Van Soomeren en Partners

Het ASVOS-instrumentarium 'Veiligheid op School' bestaat uit:

- Module 1: Procesmanagement
- Module 2: Personeelonderzoek
- Module 3: Leerlingenonderzoek
- Module 4: Veiligheid en Schoolbinding
- Module 5: Veiligheid van Schoolgebouw en Schoolomgeving

Het ASVOS-loket is bereikbaar bij:

Arbodienst GG&GD
Nieuwe Achtergracht 100
Postbus 2027
1000 CA AMSTERDAM
telefoon: 020 - 555 54 29
telefax: 020 - 555 54 22

contactpersoon: de heer drs M.S.T.M. Weijers

Colofon:

© STEINMETZ Advies & Opleiding, Amsterdam, 1996

ontwikkeld door: dr C. Steinmetz

in opdracht van: gemeente Amsterdam, dienst SEC/Onderwijs

Auteursrecht:

Deze module is in samenwerking met het ASVOS ontwikkeld door STEINMETZ Advies & Opleiding te Amsterdam ten behoeve van projecten 'Veiligheid op School' in de VO/BVE-sector. Voor deze toepassing heeft de gemeente Amsterdam de licentierechten verkregen. Overname van gegevens of toepassing van de module buiten de gemeente Amsterdam is niet toegestaan zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van STEINMETZ Advies & Opleiding.