



---

## **Inkoopwijzer trainingen Agressie & Geweld**

**Trainingsaanbod gericht op het omgaan met  
diverse vormen van agressie en geweld  
voor medewerkers van scholen voor voortgezet onderwijs**

**In opdracht van het  
Arboservicecentrum Voortgezet Onderwijs  
Arbo-VO**

---

**Markus & Van de Velde  
*onderzoek en advies***

**Amsterdam  
Augustus 2009**

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding .....	4
1.1	Samenstelling van de gids .....	4
1.2	Selectiecriteria .....	5
1.3	Gegevensverzameling .....	6
1.4	Kwaliteitsbeoordeling .....	6
2.	Tips voor inkopers .....	10
Bijlage 1.	Criteria inventarisatie .....	13
Bijlage 2.	Methodiek kwaliteitsbeoordeling .....	14
Bijlage 3.	Hulpvragen beoordeling aanbieders .....	15

## Voorwoord

De Inkoopwijzer trainingen Agressie & Geweld helpt scholen die een agressietraining zoeken door de beste programma's alvast in kaart te brengen. En door inkopers van dergelijke programma's te laten zien hoe zij uit het aanbod de juiste keuze kunnen maken. Maar het blijft de verantwoordelijkheid van elke school om allereerst eerst de vraag te stellen of training de juiste (en enige) oplossing is voor hun probleem. En ook of de beoogde aanbieder en het gekozen trainingsprogramma het best passende antwoord bieden op de opleidingsvraag.

Wij hopen dat de Inkoopwijzer u een goede dienst zal bewijzen en wij wensen u veel succes bij het voorkomen en bestrijden van agressie en geweld op school.

Op deze plaats bedanken wij alle aanbieders voor hun medewerking en voor de uitgebreide informatie die zij hebben verschaft over hun organisaties en programma's.

Verder danken wij de leden van de werkgroep die de inventarisatie heeft begeleid: Jo Simons (VO-raad, voorzitter), Annemiek Staarman (VO-raad), Rick van Workum (Arbo-VO), Hans Freitag (rector SG De Breul te Zeist) en Jan Kweekel (rector CSG Melanchthon te Rotterdam) en Raphaëla van Rijn (VO raad, verslaglegging) voor hun waardevolle inzichten uit de praktijk en hun bruikbare adviezen voor de samenstelling van de Inkoopwijzer.

De informatie is met de grootst mogelijk zorg samengesteld. Mochten er onverhoopt toch fouten of onvolledigheden in zijn geslopen, dan verzoeken wij u deze door te geven aan het Arbo-VO servicecentrum.

Markus & van de Velde, onderzoek en advies  
Amsterdam  
Augustus 2009

# 1. Inleiding

De Inkoopwijzer trainingen Agressie & Geweld bevat programma's gericht op het leren omgaan met agressie en geweld voor medewerkers in het voortgezet onderwijs. Scholen kunnen de Inkoopwijzer gebruiken als hulpmiddel bij het kiezen van een passende training voor hun leerkrachten, onderwijsondersteunend of niet-onderwijzend personeel. Naast een korte beschrijving van de training bevat elke vermelding gegevens over de aanbieder, een prijsindicatie en een weblink.

Aanleiding voor deze inventarisatie zijn de uitkomsten van recent onderzoek<sup>1</sup> waarin wordt geconstateerd dat er ondanks het diverse aanbod van trainingen en cursussen onvoldoende overzicht is van het aanbod *gericht op het omgaan met agressie en geweldsincidenten in het VO*. De auteurs adviseren om de verschillende trainingsmogelijkheden in kaart te brengen en te ontsluiten voor alle scholen. Het Ministerie van OCW heeft dit advies begin 2009 overgenomen en Arbo-VO gevraagd een landelijke inventarisatie uit te voeren en op basis daarvan een inkoopwijzer met een overzicht van geschikte trainingen op te stellen<sup>2</sup>. De inventarisatie is uitgevoerd door onderzoeksbureau Markus & Van de Velde.

Het opgenomen trainingsaanbod is vooral gericht op het aanleren van niet-agressieve strategieën om agressief gedrag en geweldsincidenten te de-escaleren en de gevolgen te beperken. Alleen aanbieders zijn opgenomen die beschikken over een aantoonbare ervaring met agressietrainingen in de onderwijssector. En alleen programma's zijn opgenomen die voldoen aan bepaalde kwaliteitseisen. De gehanteerde selectiecriteria en kwaliteitseisen zijn opgenomen in bijlagen 1 en 2.

Hieronder beschrijven we kort de wijze waarop de inhoud van de Inkoopwijzer trainingen Agressie & Geweld tot stand is gekomen. Tot slot geven we tips en adviezen voor het inkopen van een opleidingsprogramma.

## 1.1 Samenstelling van de gids

De Inkoopwijzer bevat gegevens van aanbieders die één of meerdere programma's kunnen verzorgen in het voortgezet onderwijs. De meeste aanbieders bieden hun diensten aan in heel Nederland. Als aanbieders alleen regionaal werken, wordt dit vermeld.

In de Inkoopwijzer is opgenomen: de beschrijvingen van de aanbieders en programma's. Per vermelding worden o.a. trainingsdoelen, inhoud, werkvormen, prijs en contactgegevens weergegeven. Ook worden eventuele andere relevante programma's van de betreffende aanbieder genoemd. Uiteraard beschikken de meeste aanbieders over meerdere programma's, maar in de Inkoopwijzer wordt per aanbieder maximaal één programma beschreven. Van eventuele andere relevante programma's worden alleen de titels genoemd.

Om scholen te helpen een goede keuze te maken uit het landelijke aanbod, is besloten om de kwaliteit van de programma's te laten beoordelen door opleidingsdeskundigen en alleen programma's in de Inkoopwijzer op te nemen die voldoen aan specifieke kwaliteitseisen (zie bijlage 2).

Er kunnen diverse redenen zijn waarom een programma niet in de gids is opgenomen:

- geen/onvoldoende ervaring met deze training in het VO
- programma is gericht op leerlingen (en niet op medewerkers)
- programma bevat geen elementen van gedragstraining
- programma is uitsluitend gericht op beleidsontwikkeling

<sup>1</sup> Actieprogramma aanpak agressie en geweld tegen Onderwijspersoneel. Andersson Efficers Felix / COT. Utrecht, april, 2008.

<sup>2</sup> Veiligheid in en om het onderwijs. Brief aan de Tweede Kamer, 22 januari 2009. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

- aanbieder heeft geen aantoonbare ervaring in de onderwijssector
- antwoordformulier onvolledig ingevuld (b.v. geen referenties opgegeven)
- aanbieder is telefonisch onbereikbaar
- geen programmabeschrijving in geraadpleegde informatiebronnen
- programma voldoet niet aan de specifieke kwaliteitseisen

## 1.2 Selectiecriteria

Bij de inventarisatie van het landelijke aanbod zijn verschillende criteria gehanteerd waaraan de programma's moesten voldoen. Het eerste en belangrijkste criterium is dat deelnemers aan de training kennis en vaardigheden kunnen opdoen om (tijdens incidenten) agressie en geweld te voorkomen, herkennen en (de gevolgen ervan) te beperken. Het gaat dan bijvoorbeeld om anticiperend en de-escalerend optreden bij (dreigende) incidenten waarbij hun veiligheid of welzijn gevaar loopt. Of beter leren omgaan met je eigen angst of woede, of weerbaarder en zelfverzekerder reageren als je onder druk wordt gezet. Bijvoorbeeld door verbale agressie, persoonlijke bedreiging en fysiek geweld, maar ook bij (digitaal) pesten, discriminatie, interculturele conflicten, wapenbezit of vernieling<sup>3</sup>.

Het gaat in de Inkoopwijzer dus om de *competenties en professionalisering van medewerkers* die geconfronteerd kunnen worden met agressie en geweld door leerlingen, ouders, familieleden of derden. Trainingen en cursussen gericht op de *organisatie van de aanpak* rond agressie en geweld, zoals het ontwikkelen van sociaal veiligheidsbeleid, het implementeren van preventieve maatregelen, crisisplannen, incidentenregistratie, afhandeling van incidenten etc. vallen buiten het bestek van de Inkoopwijzer<sup>4</sup>.

Een tweede selectie criterium betreft de context van de agressie. Deze is in de Inkoopwijzer beperkt tot agressie van leerlingen, ouders, familieleden of derden tegen medewerkers, én agressie tussen leerlingen onderling. Trainingen gericht op ongewenst gedrag tussen collega's (b.v. seksuele intimidatie) zijn niet in het aanbod opgenomen<sup>5</sup>.

In de derde plaats zijn de geselecteerde programma's niet alleen geschikt voor leerkrachten, maar in veel gevallen ook voor onderwijsondersteunende medewerkers, veiligheidscoördinatoren, conciërges en soms ook voor leidinggevend. Veel programma's bieden de mogelijkheid aan deelnemers om voorbeelden uit hun eigen werksituatie (binnen en buiten het klaslokaal) in te brengen.

Het laatste criterium dat we hier noemen, is dat alleen aanbieders zijn geselecteerd die een *aantoonbare* ervaring hebben met agressietrainingen *die specifiek zijn gericht op de onderwijssector*. Deskundigen zijn het er over eens dat kennis van een bepaalde sector en vakinhoudelijke specialisatie op een bepaald opleidingsthema, naast goede referenties en de persoon van de trainer belangrijke criteria zijn voor de keuze van een opleidingsinstituut<sup>6</sup>.

Samengevat, de Inkoopwijzer bevat alleen aanbieders die een trainingsaanbod hebben op het gebied van:

- verbale agressie en bedreiging met geweld

<sup>3</sup> Agressie en geweld zijn brede begrippen die veel soorten gedrag en incidenten kunnen omvatten en die op verschillende wijzen kunnen worden gedefinieerd. De Inkoopwijzer hanteert de definities en uitwerkingen die zijn vastgelegd in het Handboek Agressie en Geweld van het Programma Veilige Publieke Taak van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (maart 2008).

<sup>4</sup> Hiervoor heeft het Arboservicecentrum Arbo-VO in samenwerking met het APS de driedaagse cursus "Sociaal veiligheidsbeleid dat werkt" ontwikkeld.

<sup>5</sup> Zie voor een overzicht van trainingsmogelijkheden de website van het Kenniscentrum Project Preventie Seksuele Intimidatie: [www.ppsi.nl](http://www.ppsi.nl).

<sup>6</sup> Zie: Selecteren van een aanbieder. P. Schramade. In: Opleiders in Organisaties. Capita Selecta.. J.W.M. Kessels e.a. (red.), 1993.

- lichamelijk en seksueel geweld
- psychisch geweld, bv. pesten, uitsluiten, intimideren etc.
- materieel geweld, bv. beschadigen, vernielen, stelen
- discriminerende of racistische uitlatingen

Daarnaast zijn de volgende restricties toegepast:

- agressie afkomstig van leerlingen, maar ook van ouders of derden
- training gericht op leerkrachten, maar ook op niet-onderwijzend personeel
- training gericht op kennis en vaardigheden (gedragsverandering)
- aantoonbare ervaring met training in het VO

Een volledig overzicht van de gehanteerde selectiecriteria is opgenomen in bijlage 1.

### 1.3 Gegevensverzameling

De inventarisatie en de kwaliteitsbeoordeling zijn uitgevoerd door onderzoeksbureau Markus & Van de Velde. De inventarisatie stond onder toezicht van een werkgroep die bestond uit medewerkers van de VO-raad, het servicecentrum Arbo-VO en de directeurs van twee scholen voor voortgezet onderwijs in Rotterdam en Zeist.

Via databases op internet (o.a. Eduhub, CSV, Performa), opleidingsgidsen (o.a. NSA, VIOS), branche-organisaties (NVO2, Vetron, CEDEO), bronnenboeken, koepelinstellingen, onderwijsadviesorganisaties, etc. zijn relevante aanbieders en programma's opgespoord.

#### **Response**

De voorselectie leverde in totaal 136 aanbieders op. Daarvan zijn er 132 telefonisch benaderd (vier aanbieders konden ook na herhaalde telefoontjes/emails niet worden bereikt). Nog eens 14 aanbieders vielen af, omdat ze bij nader inzien geen relevant aanbod hadden, of geen belangstelling om mee te werken. De overgebleven 118 aanbieders ontvingen per e-mail een antwoordformulier met het verzoek om nadere gegevens te verstrekken over het betreffende programma en over hun organisatie. Daarvan zijn er uiteindelijk 73 ingevuld retour gekomen, inclusief aanvullende informatie zoals b.v. brochures, cursusmaterialen, draaiboeken, evaluatierapporten, certificaten, referenties etc.

Van de aanbieders die geen formulier retournerden, lieten 24 weten dat hun aanbod bij nader inzien toch niet voldeed aan de criteria van de VO-raad, en 7 aanbieders dat ze geen interesse of tijd hadden. De totale response, inclusief de 31 aanbieders die wel contact opnamen maar geen formulier terugstuurden, komt daarmee op  $(73+31)/118*100\%=88\%$ .

### 1.4 Kwaliteitsbeoordeling

Zoals eerder gezegd, was het de bedoeling om alleen programma's in de Inkoopwijzer op te nemen die voldoen aan specifieke minimale kwaliteitseisen. Daartoe is de verzamelde informatie over de 73 aanbieders en hun programma's voorgelegd aan een panel van drie onafhankelijke opleidingsdeskundigen<sup>7</sup>. Zij kregen de opdracht om de kwaliteit van de programma's te taxeren op drie deelaspecten:

1. Inhoud en didactische opzet van het programma;
2. Kwaliteit van de uitvoering;

<sup>7</sup> Drs. G.L. IJzerman, drs. V.S. Jamin en drs. M.M.I. du Pré. De beoordelaars zijn sociaal- en klinisch psychologen, gespecialiseerd als senior-trainer of consultant op het terrein van agressie en geweld.

### 3. Professionaliteit en ervaring van het bureau.

Voor de beoordeling is een scoreformulier, een instructie en een set van minimale kwaliteitseisen ontwikkeld. In bijlage 2 wordt de methodiek verder toegelicht. Hier volstaan we met het beschrijven van de checklist waarmee het deelaspect “inhoud en didactische opzet” van een programma werd beoordeeld. Dit deelaspect kreeg het grootste gewicht in de beoordeling van het programma<sup>8</sup>.

#### ***Inhoudelijke en didactische kwaliteit***

De twee algemene vragen die hierbij worden gesteld, zijn: 1) in hoeverre zijn de inhoud en vormgeving van het programma op alle onderdelen goed onderbouwd en uitgewerkt? 2) welke resultaten zijn in het verleden geboekt met dit programma? Hieronder volgt een selectie van de door de deskundigen gebruikte hulpvragen.

#### **Inhoudelijke hulpvragen:**

- Is de inhoud gebaseerd op wetenschappelijke inzichten, theorieën van gedragverandering en werkvormen waarvan bekend is dat ze effectief zijn;
- Is er een goede probleemanalyse gemaakt m.b.t. agressie in het onderwijs;
- Is de leerstof relevant, gemeten aan de doelstelling;
- Heeft het programma voldoende diepgang;
- Zijn de gehanteerde modellen/inzichten ‘to the point’ en ‘up-to-date’;
- Hoe is de leerstof geordend; sluit de leerstof aan bij het niveau van de deelnemers;
- Wat zijn de resultaten van de training? Wat weten en kunnen deelnemers na afloop? Is daar bewijs van voorhanden?

#### **Didactische hulpvragen:**

- Passen gehanteerde werkvormen en leerhulpmiddelen bij de gestelde leerdoelen
- Bevat het programma voldoende voorbeelden en oefenmogelijkheden
- Wordt er geoefend met acteurs? Hoe lang? Hoeveel deelnemers doen mee per trainer en acteur? Hoeveel oefentijd is er beschikbaar per deelnemer?
- Hoe is de balans tussen theorie-verwerking-oefening;
- Wordt rekening gehouden met verschillende leerstijlen van deelnemers;
- Past de groepsgrootte en het aantal trainers bij de didactische opzet;
- Kan het programma worden aangepast aan speciale wensen van de klant (b.v. extra modules, train-de-trainer uitvoering);
- Is er een duidelijk voor- en natraject gericht op integratie van het programma in het werkgedrag en de werkcontext van de deelnemers;

#### ***Agressiecompetenties***

Om het zoeken en uitkiezen van programma's te vereenvoudigen hebben de deskundigen van alle programma's bepaald welke van zes “agressiecompetenties” zij behandelen. Deze competenties worden vermeld in de overzichtstabel en bij de uitgebreide informatie over elk programma:

- Empathisch de-escalerend optreden: leren gebruiken van gespreksvaardigheden en houdingsaspecten gericht op ‘ruimte geven voor reactie, voor emotie, begrip tonen, actief luisteren, etc.’;

---

<sup>8</sup> Programma's die op dit deelaspect minder dan 2 punten (“goed”) kregen, zijn niet in de Inkoopwijzer opgenomen. Zie ook bijlage 2.

- Assertief de-escalerend optreden: leren gebruiken van gespreksvaardigheden en houdingsaspecten gericht op 'effectief en assertief grenzen stellen, consequenties benoemen, beëindigen van een interactie etc.'
- Fysieke technieken gericht op zelfcontrole: het leren herkennen en hanteren van de eigen spanning in ongewenste situaties, zodat een professional beter in staat is kalm en effectief om te (blijven) gaan met agressie;
- Fysieke technieken gericht op weerbaarheid: het leren van vaardigheden om je zelf te verdedigen tegen een lichamelijke aanval (b.v. ontwijken, loskomen), om in te grijpen bij fysieke agressie tegen anderen (b.v. scheidingstechniek) etc.;
- (Interculturele) conflicthantering: leren om (als derde partij) te interveniëren of te bemiddelen bij ruzies en conflicten (evt. met een interculturele achtergrond); ook het leren overbrengen van bemiddelingsvaardigheden aan leerlingen valt hieronder;
- Ongewenst groepsgegedrag: vanuit groepsdynamische principes en inzichten over groepsgegedrag leren omgaan met verzet, protestgedrag, blokvorming van (groepen) leerlingen;
- Organiseren van opvang en nazorg: kennis en vaardigheden gericht op o.a. opvangen van een collega die met agressie is geconfronteerd, met collega's bespreekbaar maken en verwerken van geweldservaringen, klimaat en relaties binnen de school herstellen na een ingrijpende ervaring met agressie etc.

Sommige programma's behandelen meerdere of zelfs al deze competenties, andere programma's slechts één of twee. De gebruikte competenties verwijzen niet naar een bestaande theoretisch indeling. Ze zijn ontwikkeld voor de Inkoopwijzer trainingen Agressie & Geweld en zijn vooral bedoeld om het kiezen van specifieke programma's te vergemakkelijken<sup>9</sup>.

### ***Expressieve en instrumentele agressie***

Het is de experts tijdens de kwaliteitsanalyses opgevallen dat veel aanbieders in de theoretische onderbouwing van hun programma onderscheid maken tussen 'expressieve agressie' en 'instrumentele agressie'. Voor het effectief de-escaleren op het moment dat de agressie plaats vindt, is dit echter geen belangrijk onderscheid. Het is vooral de heftigheid van de agressie die bepaalt op welke manier de-escalerend wordt ingegrepen, namelijk: ruimte geven voor reactie, of: grenzen stellen, of: fysiek ingrijpen, of: alarmeren. Het onderscheid tussen instrumenteel en expressief geweld is overigens wel van belang als het gaat om het ontwikkelen van maatregelen die agressie op een school kunnen verminderen of voorkomen (veiligheidsbeleid).

### ***Fysieke technieken***

Fysieke technieken voor zelfcontrole staan aan de basis van effectief de-escalerend optreden. Dit behoeft verder geen betoog, omdat het vanzelfsprekend en menselijk is om bij agressieve bejegening opgewonden te raken en tegen-agressie te vertonen. Fysieke technieken die de weerbaarheid van de professional vergroten vallen in een wat andere categorie. Enerzijds geven ze de zekerheid dat medewerkers (vrij) veel aan kunnen als de situatie helemaal uit de hand loopt. Anderzijds dienen ze slechts ingezet worden als allerlaatste interventiemiddel, als verbale gespreks- en houdingstechnieken niet gewerkt hebben, of bij zeer plotselinge confrontatie met een heftige vorm van agressie bijvoorbeeld tussen leerlingen onderling zoals een vechtpartij. Programma's die de fysieke weerbaarheid van de medewerker bevorderen, dienen volgens ons gezien te worden als een aanvulling op non-agressieve en niet-fysieke vormen van de-escalerend optreden (gespreksvaardigheden en houdingsaspecten). Bovendien dienen dergelijke programma's altijd te behandelen wanneer het NIET meer verantwoord is om fysiek in te grijpen en er moet worden overgegaan op algemene of persoonlijke veiligheidsmaatregelen.

---

<sup>9</sup> In de webversie van de Inkoopwijzer worden de zoekmogelijkheden nog verder uitgebreid.

### **Eindselectie**

Alle programma's zijn door tenminste twee van de deskundigen beoordeeld. Van de 73 beoordeelde programma's voldeden er 14 (ca. 20%) niet aan de minimale kwaliteitseisen. De overgebleven 59 programma's zijn opgenomen in de huidige Inkoopgids. De opgenomen programma's zijn gericht op:

- agressie van leerlingen tegen medewerkers: 46 programma's
- agressie van ouders tegen medewerkers: 5 programma's
- agressie, conflicten, pesterijen tussen leerlingen: 5 programma's
- discriminatie en intolerantie: 3 programma's

Bij de laatste twee categorieën zijn alleen programma's opgenomen als zij gericht zijn op de mogelijkheid dat medewerkers hier zelf (indirect) slachtoffer van kunnen worden (b.v. van cyberpesten of homohaat). Programma's die uitsluitend gericht zijn discriminatie, pesterijen en andere agressie *tussen leerlingen*, zijn niet in de selectie opgenomen.

### **Geen kwaliteitsgarantie**

De kwaliteitsbeoordelingen ten behoeve van de inkoopwijzer zijn gebaseerd op informatie, die door de aanbieder zelf is verstrekt, waaronder referenties, trainershandleidingen, syllabi, deelnemersevaluaties, Cedeo-rapporten etc. Hoewel op basis van deze informatie een redelijk goed beeld kan worden gevormd van de kwaliteit van een aanbieder en van de (verwachte) effectiviteit van een trainingsprogramma, kunnen wij niet garanderen dat alle geselecteerde aanbieders in de praktijk waar maken wat ze beloven en dat alle beschreven programma's het beoogde effect teweeg brengen. Bovendien kunnen aanbieders, programma's, prijzen etc. veranderingen ondergaan in de tijd.

Wij adviseren inkopers van een training om de informatie in de Inkoopwijzer altijd te verifiëren, bijvoorbeeld door nader onderzoek te doen naar een bepaalde aanbieder, documentatie op te vragen, referenties na te trekken, oriëntatiedagen te bezoeken of een inijktraining te volgen. Zie ook de aandachtspunten in hoofdstuk 3.

## 2. Tips voor inkopers

Wanneer is het zinvol om een agressietraining in te zetten voor medewerkers op een school voor voortgezet onderwijs? Wat kan je er (niet) mee veranderen of oplossen? Hoe vind je de juiste aanbieder? Hoe moet een dergelijke training er uit zien, hoe lang moet hij duren, wie moeten er aan meedoen? Kan het goedkoper? etc. Veel schoolbesturen zullen regelmatig tegen dit soort vragen aanlopen. In dit hoofdstuk worden aandachtspunten genoemd die gebruikt kunnen worden bij het inkopen van een trainingsprogramma.<sup>10</sup> Een deel van deze aandachtspunten is reeds gebruikt bij de inventarisatie en beoordeling van de programma's die zijn opgenomen in de Inkoopwijzer.

### **Stappenplan inkoopproces**

Het inkopen van een training is een intensief, complex en vaak ook kostbaar proces. Of het nu om een enkele medewerker, een team of een hele school gaat. Het bepalen van de opleidingsbehoefte, het selecteren van de aanbieder en het juiste trainingsprogramma, het motiveren en vrijplannen van de deelnemers, het bewaken van de uitvoering en evalueren van de resultaten, etc. Het is verstandig om het proces in verschillende stappen op te delen, en per stap na te gaan of er geen belangrijke zaken zijn vergeten. Een veel gebruikt stappenplan is dat van Schramade (in een verkorte versie)<sup>11</sup>:

1. Maak een probleem-analyse, d.w.z. definieer het probleem, stel evt. oorzaken vast en bepaal of opleiden het beste middel is om het probleem op te lossen;
2. Stel de opleidingsbehoefte(n) vast, formuleer concrete trainingsdoelen;
3. Omschrijf de gewenste opleidingsactiviteit, bepaal of reserveer budget en ga evt. na welke uitgangspunten en randvoorwaarden van toepassing zijn;
4. Bepaal de selectiecriteria voor het product en de aanbieder;
5. Identificeer potentiële aanbieders, check referenties en maak een voorselectie;
6. Voer oriënterende gesprekken en stel een offerteaanvraag op;
7. Beoordeel de offertes, en maak een eindselectie;
8. Verleen de opdracht: stel een overeenkomst op, leg laatste aanpassingen vast;
9. Begeleid de uitvoering van het traject, vanaf de evt. ontwikkeling of pilot, de implementatie (inclusief terugkomdagen), tot de evaluatie en nazorg;
10. Evalueer het selectieproces, de ervaringen met de aanbieder en de mate waarin de uitgangssituatie is verbeterd.

Enkele stappen worden hieronder nader toegelicht. Wie meer wil lezen over het inkopen van opleidingen verwijzen wij naar het eerder genoemde artikel van Schramade.

### **Probleem-analyse**

De vraag in hoeverre een gedragstraining voor medewerkers gericht op het leren de-escaleren van agressie een bijdrage kan leveren aan het voorkomen en verminderen van agressie-incidenten, en daarmee uiteindelijk aan het verbeteren van het welzijn van de medewerkers en de sociale veiligheid op school, dient voor elke school afzonderlijk te worden beantwoord. Wat zijn de specifieke omstandigheden en problemen op deze school? Welke vormen van agressie en geweld komen voor, hoe vaak en gericht tegen welke personen of groepen? Hoe is het huidige niveau van kennis en vaardigheden van de medewerkers? Zijn er aanwijzingen dat medewerkers die beter met agressie kunnen omgaan, minder vaak slachtoffer worden? Zijn er bepaalde tekortkomingen in kennis, houding of gedrag van medewerkers geconstateerd naar aanleiding van recente incidenten? Wat zijn de

---

<sup>10</sup> Onderdelen van dit hoofdstuk zijn ontleend aan: Schramade, P.W.J., (2005). Handleiding voor inkopers van bedrijfsopleidingen. In: *Inkoopgids Bedrijfsopleidingen 2005*, Den Haag, Reed Business Information, blz. 67-139.

<sup>11</sup> Ibid. blz. 79.

alternatieven voor training en welke aanvullende maatregelen moeten worden genomen naast professionalisering van medewerkers? Met behulp van de antwoorden op deze vragen dient de afweging te worden gemaakt of training een substantiële bijdrage kan leveren aan de oplossing van het probleem. Dit is niet altijd het geval. Scholen doen er goed aan zich bij deze probleemverkenning te laten bijstaan door een extern adviseur, bijvoorbeeld een Kwaliteitsteam Veiligheid<sup>12</sup>.

### ***Aandachtspunten bij de selectie van een aanbieder***

Als de opleidingsbehoefte- en doelstelling, de gewenste opleiding, het beschikbare budget en evt. andere randvoorwaarden en uitgangspunten zijn vastgesteld, is het tijd om je te oriënteren op mogelijk geschikte aanbieders in de markt. Op welke punten kan me deze aanbieders van opleidingen (en impliciet ook hun aanbod) beoordelen? Schramade (2005) onderscheidt in totaal 13 groepen van aandachtspunten (de 13 P's), waaronder: Product, Profilering, Personeel, Prijs, en Presentatie. Met betrekking tot de beoordeling van het Product (= het opleidingsprogramma, en andere diensten), verwijzen we de lezer naar het hoofdstuk over de kwaliteitsbeoordeling (1.4). Bijlage 3 bevat een lijst van hulpvragen die de inkoper kan gebruiken bij het beoordelen van de profilering, personeel, prijs en presentatie van trainingsaanbieders.

### ***Referenties opvragen en natrekken***

Door aanbieders zelf opgegeven referenties geven vaak alleen het "goede nieuws". Alternatieve mogelijkheden om onpartijdige referenties te vinden zijn:

- de "sneeuwbalmethode": vraag de opgegeven referent om een tweede naam; vraag de tweede referent ook weer om de naam van een andere referent, enz.
- noem een aantal scholen tot er één bij zit die de betreffende aanbieder kent; vraag of de aanbieder bezwaar heeft als u daar eens informeert naar hun ervaringen;
- vraag collega's van uw school, van andere scholen uit de omgeving of andere netwerkcontacten of zij ervaringen met de betreffende aanbieder hebben.

Het daadwerkelijk contact opnemen met referenten loont zeker de moeite. Om te beginnen levert een (onpartijdige) positieve referentie een belangrijke vertrouwensbasis voor de relatie met de (nieuwe) aanbieder. Daarnaast levert het een mogelijkheid om concrete informatie van andere inkopers te krijgen over bepaalde trainers, geboekte resultaten, toezeggingen in offertes, verleende service etc.

Hieronder volgt een lijstje met vragen die men aan een referent kan stellen:

1. Waarom heeft u (destijds) voor dit bureau gekozen? Wat gaf de doorslag?
2. Wat waren uw ervaringen met dit programma? (in positieve en negatieve zin)
3. Is dit bureau net zo goed als ze belooft? Doen ze wat ze beloven?
4. In hoeverre heeft het programma het beoogde resultaat/effect teweeggebracht?
5. Hoe tevreden bent u over de serviceverlening?
6. Hoe tevreden bent u over de trainers?
7. Wat heeft u gemist bij deze aanbieder/in dit programma?
8. Wat vindt u van de prijs-kwaliteitverhouding? Heeft u waar voor uw geld gekregen?
9. Zou u dit instituut een volgende keer weer inhuren? Waarom? Waarom niet?

### ***Algemene tips***

---

<sup>12</sup> De Kwaliteitsteams Veiligheid zijn door de overheid opgericht om scholen in het voortgezet onderwijs te ondersteunen bij het verbeteren van de sociale veiligheid. De teams zijn ondergebracht bij het Nederlands Jeugd Instituut. Meer informatie: [www.nji.nl](http://www.nji.nl), of: 030-2306744.

Tot slot geven wij de lezer enkele algemene adviezen mee die van pas kunnen komen bij de oriëntatie op (nieuwe) aanbieders.

- Een eerste indruk is niet altijd een goed: check en cross-check tot er een goede basis voor vertrouwen is.
- Wees op uw hoede bij een aanbieder die *iedere* opdracht accepteert.
- Ga niet klakkeloos af op een keurmerk. Als een opleidingsinstituut zich profileert met een certificaat, accreditatie of keurmerk, is het goed om te checken wat er nu eigenlijk gecertificeerd, geaccrediteerd of gekeurd is.
- Laat een aanbieder in een offerte altijd zo nauwkeurig mogelijk aangeven wat hij voor je zal doen en wanneer (deliverables).
- Een aanbieder mag ook fouten maken. Belangrijker is de vraag hoe hij er op reageert als hij er op attent wordt gemaakt.
- Maatwerk is niet per se beter dan een standaardtraining. Standaardtrainingen zijn vaak goedkoper, sneller beschikbaar en kennen geen kinderziekten meer.
- Werk niet te lang met hetzelfde (huis)aanbieder, zonder kritisch te blijven ten aanzien van de werkwijze, zichzelf repeterende expertise, prijs-prestatieverhouding en zonder alert te zijn op alternatieve aanbieders.

## **Bijlage 1. Criteria inventarisatie**

### **Trainingsdoelen**

Trainingen die gericht zijn op het aanleren van kennis en vaardigheden voor:

- het voorkomen van agressie en geweldsincidenten,
- het herkennen van aanleidingen en voortekenen van agressie en geweld
- het toepassen van niet-agressieve strategieën om agressief gedrag en geweldsincidenten te beperken of te de-escaleren
- het weerbaarder maken van medewerkers tegen agressie en geweld

*NB. Trainingen gericht op het ontwikkelen van een integraal veiligheidsbeleid, veiligheidsplannen, maatregelen en voorwaarden om geweldsincidenten te voorkomen, registratieprocedures, opvang en nazorg etc. vallen buiten het bestek van de inkoopwijzer.*

### **Vormen van agressie en geweld**

- Verbale agressie en bedreiging met geweld
- Lichamelijk en seksueel geweld
- Psychisch geweld, bv. pesten, uitsluiten, intimideren etc.
- Materieel geweld, bv. beschadigen, vernielen, stelen
- Discriminerende of racistische uitlatingen

### **Context van agressie en geweld**

- Agressie van leerlingen tegen schoolmedewerkers
- Agressie van ouders, familieleden of derden tegen schoolmedewerkers
- Agressie tussen leerlingen onderling

*NB. Trainingen gericht op ongewenste gedrag tussen collega's (bv. seksuele intimidatie) vallen buiten het bestek van de inkoopwijzer.*

### **Doelgroepen**

- Leerkrachten
- Onderwijsondersteunend personeel
- Conciërges, veiligheidscoördinatoren, overig ondersteunend personeel

*NB. Trainingen voor directeurs, managers, teamleiders etc. vallen buiten het bestek van de inkoopwijzer.*

### **Aanbieders**

- Aantoonbaar aanbod van trainingsprogramma's die specifiek ontwikkeld zijn voor de onderwijssector
- Aantoonbare ervaring met agressietrainingen in de onderwijssector
- Geen freelancers

### **Wijze van aanbod**

- Incompany
- Open inschrijving of maatwerk
- Train-de-trainer

*NB. Zelfstudiepakketten, e-learning modules, toolkits etc. die geen deel uitmaken van een programma begeleid door een trainer vallen buiten het bestek van de inkoopwijzer.*

## Bijlage 2. Methodiek kwaliteitsbeoordeling

Het panel beoordeelt het aangeleverd materiaal op de drie deelaspecten en voert een cross-analyse uit van de oordelen over enerzijds de kwaliteit van het trainingsprogramma en kwaliteit van het bureau, en anderzijds het oordeel dat naar voren komt in de beschikbaar gestelde bewijsstukken over de uitvoering van de training (b.v. tevredenheid van de referenten). Door het oordeel van het panel af te zetten tegen het oordeel van deelnemers en derden (b.v. Cedeo), worden verschillen en overeenkomsten zichtbaar. Als er weinig of geen afwijkingen bestaan, wordt het kwaliteitsonderzoek afgerond, als er meerdere verschillen bestaan, wordt nader onderzoek gedaan (b.v. aanvullende gegevens opvragen, extra beoordelaar) om tot een betrouwbaar eindoordeel te komen.

Het oordeel over de **kwaliteit van het trainingsprogramma** is o.a. gebaseerd op:

- getaxeerde kwaliteit van inhoud, didactische opzet, thematische opbouw, werkvormen, leerhulpmiddelen etc.
- theoretisch resultaat gegeven de inhoud en didactische opzet (verwachte effectiviteit)
- inpasbaarheid (inbedding) en aanpasbaarheid (flexibiliteit) van het programma binnen de organisatie van de klant.

Het oordeel over **de kwaliteit van de trainingsuitvoering** is o.a. gebaseerd op:

- aangeleverde bewijzen: (onafhankelijk) klanttevredenheidsonderzoek, uitgevoerde proces- en/of effectevaluaties;
- kwaliteitsoordeel en tevredenheid van referent(en);
- het totaal aantal klanten en uitvoeringen van het programma, en het aantal jaren dat het programma al in de markt staat.

Het oordeel over de **kwaliteit van het bureau** is o.a. gebaseerd op:

- de indruk die de aanbieder maakt in contacten, documentatie, website etc.;
- erkenningen (b.v. Cedeo, NSA), certificeringen (b.v. ISO-9001), accreditaties;
- diverse indicaties van vakbekwaamheid, creativiteit en betrouwbaarheid;
- het dagdeeltarief en prijs-kwaliteit verhouding.

Genoemde drie deelgebieden leveren drie scores op, variërend van 0 (onvoldoende/ geen oordeel mogelijk), 1 (redelijk), 2 (goed) tot 3 (zeer goed). De eindscore bestaat uit de optelling van de drie deelscores (minimaal 0, maximaal 9 punten).

Minimum kwaliteitseisen:

- geen 0-score op de deelaspecten
- op kwaliteit van het trainingsprogramma geen score lager dan 2 (goed)

NB. De bureaus/programma's die voldoen aan de minimumeisen worden in de inkoopwijzer vermeld op gelijk voet, ondanks het feit dat hun totaal score wat hoger of lager kan zijn.

## **Bijlage 3. Hulpvragen beoordeling aanbieders**

### **Profilering**

- Hoe 'groot' is deze aanbieder (b.v. aantal cursisten per jaar, aantal medewerkers)? Hoe lang bestaat dit bureau al? (continuïteit en betrouwbaarheid van levering)
- Op welke doelgroep(en) richt de aanbieder zich primair? Welke markt wordt bediend?
- Is de aanbieder een "alleskunner" (generalist) of juist een specialist?
- Welke opleidingskundige ondersteuning (b.v. advisering, ontwikkeling, onderzoek, onderhoud/nazorg) kan naast trainingsuitvoering worden geboden?
- Hoe staat het met de creativiteit en flexibiliteit van deze aanbieder?
- Heeft de aanbieder aantoonbare ervaring met agressietrainingen in de onderwijssector?
- Hoe groot is de kennis van het onderwijsveld en onderwijsorganisaties?
- Hoeveel kennis heeft de aanbieder over het thema? Hoeveel ervaring?

### **Personeel**

- Wat is de interdisciplinaire samenstelling van het personeelsbestand?
- Hoeveel (vaste) trainers heeft de aanbieder in dienst?
- Welke vakinhoudelijke deskundigheid hebben de trainers?
- Hoe worden de trainers opgeleid en getoetst?
- Wie voeren de training uit? Wat is hun uitstraling, ervaring, kwalificaties etc.?
- Hoe staat het met de vervangingscapaciteit (bij ziekte etc.)?
- Kunnen bepaalde trainers op naam worden gereserveerd?

### **Prijs**

- Wat is de prijs per dagdeel, voor hoeveel deelnemers, welke kosten komen daar nog bij?
- Wat zijn de voorwaarden voor tussentijdse aanpassing, planningswijziging, annulering?
- Wordt een all-in prijs berekend of niet? Zo niet: wat is inbegrepen, wat komt er nog bij?
- Is de prijs concurrerend t.o.v. vergelijkbare programma's van andere aanbieders?
- Wat is de kosteneffectiviteit? Gegeven het besteedbaar bedrag: welk aanbod levert dan het meest op? Of: gegeven het minimale resultaat: welke aanbod is dan het goedkoopst?

### **Presentatie**

- Welke indruk maakt de aanbieder bij het (eerste) contact?
- Hoe informatief en verzorgd is de aanbieder in zijn mondelinge en schriftelijke presentatie?
- Hoe verlopen de contacten? (b.v. afspraken, telefonische bereikbaarheid, nazorg)
- Hoe is de naamsbekendheid van het bureau?
- Straalt het bureau geloofwaardigheid, betrouwbaarheid uit?
- Gaat de aanbieder goed na of training wel het goed antwoord is op de vraag?
- Is de aanbieder gecertificeerd en/of geaccrediteerd en zo ja wat is de relevantie hiervan voor de opdracht?
- Welke service wordt gegarandeerd?
- Kan de aanbieder aantonen dat er door klanten concrete resultaten zijn bereikt na uitvoering van het betreffende trainingsprogramma?
- Is de aanbieder bereid om concrete referenties te geven?