

Veiligheidsbeheer aan Nederlandse en Vlaamse hogescholen en universiteiten heeft nog een lange weg te gaan, betoogt veiligheidskundige Leo Harskamp in drie artikelen. In deel II en III gaat hij dieper in op effectieve strategieën en de noodzaak voor instellingen om veiligheid tot onderdeel van hun besturingsmodel te maken. Maar nu eerst in deel I: door risico's integraal te benaderen kunnen hogeronderwijsinstellingen hun weerbaarheid vergroten.

Risicomanagement is chefsache

Veiligheid in het hoger onderwijs – deel I

Leo Harskamp

H

et nemen van risico's is een vast onderdeel van het menselijk leven. We wagen onszelf met regelmaat op glad ijs, zowel letterlijk als figuurlijk, met een afweging tussen kansen en risico's: 'Een been breken kan, maar de kans is klein, zeker omdat ik heb geoefend; laat ik toch een rondje wagen.' Maar hoe is het eigenlijk gesteld met risicomanagement in het hoger onderwijs? Als veiligheidskundige binnen het hoger onderwijs met ervaring in de justitiële keten, de rechtspraak en de politie kan ik zeggen: hoewel er al veel is gebeurd, zijn we nog niet halverwege.

Het besef dat een vorm van risicomanagement nodig is, dringt steeds meer door in het hoger onderwijs. In zowel Nederland als België zetten instellingen actief stappen om risico's integraal te beheersen en hun weerbaarheid te vergroten. Niet elk risico dat je als zodanig erkent, hoeft je per definitie uit te bannen. Wél is het nodig om vanuit de bestuurskamer op het risicomanagementproces te sturen, zowel op financieel als op veiligheidsgebied. In een tijd waarin instellingen zich geconfronteerd zien met complexe risico's, van cyberdreiging tot sociale onveiligheid, is een strategische en integrale aanpak noodzakelijk.

Pionierswerk

In 2012 zetten pioniers in Nederland, onder wie bestuurders en veiligheidsadviseurs, de eerste stappen op weg naar een integrale benadering van veiligheidsrisico's in het hoger onderwijs. Zij ontwikkelden de eerste stappenplannen en uitgangspunten waarop het concept 'integrale veiligheid'

is gebaseerd. In Vlaanderen gebeurde dit krap twee jaar later, in 2014.

De Rotterdamverklaring van 2016 markeerde een volgende belangrijke stap in het bevorderen van een integrale aanpak van veiligheid binnen het hoger onderwijs. Dit initiatief kwam voort uit de behoefte om veiligheidsthema's op een strategischere en samenhangendere manier te benaderen, mede ingegeven door maatschappelijke ontwikkelingen en incidenten. Het is een gezamenlijke intentieverklaring van instellingen in Nederland, met het doel een integrale benadering van veiligheid te bevorderen. De verklaring benadrukt het belang van samenwerking tussen bestuurders, veiligheidsadviseurs en elke andere betrokkene om risico's op een samenhangende manier te identificeren, te beheersen en te monitoren. Ron Bormans, destijds bestuurder van

Openheid en

vrijheid kunnen

alleen bestaan

als het veilig is

Risicomanagement

de Hogeschool Rotterdam, citeerde in 2021 Alexander von Humboldt, groot pleitbezorger van *bildung*: “Zonder veiligheid is er geen vrijheid”.

Veiligheid, openheid en vrijheid vormen geen keuzemenu. Openheid en vrijheid kunnen alleen bestaan als het veilig is. Maar de veiligheid neemt momenteel af, onder meer door een verhoogde terroristische dreiging, door toegenomen georganiseerde criminaliteit zoals drugshandel en witwassen, door spanningen tussen bevolkingsgroepen en door inmenging van statelijke actoren via spionage, beïnvloeding, ondermijning, sabotage, cyberaanvallen, polarisatie, moord-aanslagen en sturing op verstorende vormen van activisme. Dat we maatregelen moeten treffen is dus evident. Maatregelen zoals het monitoren van fysieke of digitale toegang kunnen voorkomen dat externen zich misdragen.

De intenties van de Rotterdamverklaring zijn helder en gestructureerd. Ten eerste benadrukt deze verklaring dat instellingen zelf verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen van een realistisch veiligheidsbeleid, waarin ze een bewuste combinatie moeten maken van openheid en veiligheid. Ten tweede benadrukt ze het belang van samenwerking met ketenpartners om dit beleid effectief te realiseren en de weerbaarheid tegen incidenten te vergroten. Ten derde vormt ze een aanmoediging om de nieuwste wetenschappelijke inzichten actief op te halen en in te zetten om de kwaliteit van het veiligheidsbeleid te versterken. Ten slotte streeft de verklaring naar samenwerking tussen instellingen, die hun expertise en ervaringen delen en gezamenlijk methodieken en werkwijzen ontwikkelen.

Aanzienlijke stappen

Sinds 2016 heeft het hoger onderwijs aanzienlijke stappen gezet om de veiligheid binnen instellingen te verbeteren. Zo is er veel aandacht geweest voor het positioneren van veiligheidsprofessionals, waardoor zij een duidelijke rol kunnen spelen in het waarborgen van een veilige omgeving binnen instellingen. Daarnaast is er gewerkt aan het ontwikkelen van expertise in integraal risicomanagement, zodat instellingen beter voorbereid zijn op mogelijke dreigingen en incidenten. Ook hebben die instellingen netwerken opgezet zoals het Platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs in Nederland, de League for European Research Universities (LERU) op EU-niveau en de Association of University Chief Security Officers (AUCSO) wereldwijd. Deze netwerken bevorderen samenwerking en kennisuitwisseling, wat bijdraagt aan een integralere benadering van veiligheid.

Ook in Vlaanderen vindt een integrale benadering steeds meer ingang. Het Ucare-programma van de Universiteit Gent geeft een goed voorbeeld van een doeltreffend model voor veiligheidszorg, gericht op studentenwelzijn. Het bewustzijn rondom veiligheid is in België sowieso al sterk toegenomen na de aanslagen in Brussel in maart

Hoewel er al

veel is gebeurd,

zijn we nog

niet halverwege

2016. Hoewel die inmiddels enkele jaren achter ons liggen en de impact ervan is afgenomen, hebben ze geleid tot een grotere nadruk op veerkracht en preventie.

De ons omringende landen hebben vergelijkbare veiligheidsculturen, hoewel er best verschillen zijn. Die verschillen bieden ons een kans om te leren; mede om die reden zijn universiteiten en hogescholen van oudsher sterk gericht op uitwisseling, ook over de landsgrenzen heen.

Collega's in andere landen kijken anders aan tegen sommige ontwikkelingen. Soms is dat het resultaat van een bestaande *security culture*, zoals in het Verenigd Koninkrijk, in andere gevallen is dat het gevolg van terroristische aanslagen en ander onheil. Zo'n verschil is zichtbaar op het gebied van fysieke beveiliging op campussen, die in het verleden volledig open waren. In het Verenigd Koninkrijk werd recentelijk de Terrorism Bill een gamechanger, met de nadruk op *reasonably practicable* maatregelen; deze wet kwam tot stand na de aanslag in de Manchester Arena in mei 2017. Het doel is een goede mengverhouding te vinden tussen veiligheid en openheid. Hoewel die verantwoordelijkheid bij organisaties ligt, heeft het VK de verplichting ervan vastgelegd in wetgeving en is er een onafhankelijke toezichthouder, de Security Industry Authority².

In Frankrijk is toegangscontrole bij sommige universiteiten al langer de norm, vooral na verhoging van de alertheid wegens terreur. In Nederland en België is dit nu nog minder gebruikelijk, maar vindt er discussie plaats over vergelijkbare maatregelen. Op sommige campussen is sinds 7 oktober 2023 (de dag van de Hamas-inval in Israël en het begin van de oorlog in Gaza) sprake van toegangscontrole en verscherpt toezicht. Gelet op de incidenten in binnen- en buitenland is dat geen overbodige luxe. Polarisation heeft ook op de campus toegeslagen en studenten klagen over onveiligheid; sommigen mijden de campus en blijven thuis.

Interne en externe dreigingen

Volgens het meest recente *Dreigingsbeeld Terrorisme Nederland*, een rapport van de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid, blijft het versterken

Risicomanagement

van weerbaarheid en veerkracht een prioriteit voor Nederland, en dus ook voor onderwijsinstellingen (NCTV, 2024). In België publiceert het Coördinatieorgaan voor de Dreigingsanalyse die waarschuwingen. Hoewel de beleidsmatige richtlijnen duidelijk zijn, ligt de uitdaging in de praktische implementatie. Dit vereist niet alleen een strategische aanpak, maar ook concrete maatregelen om een inclusieve en veilige omgeving voor alle betrokkenen te realiseren. Het beginsel 'reasonably practicable' is daarbij leidend: een onderwijsinstelling is geen gevangenis, maatregelen passen bij de gedefinieerde risico's.

Psychosociale veiligheid vormt een groeiend aandachtspunt binnen het hoger onderwijs. Door de beperkte capaciteit van de geestelijke gezondheidszorg neemt de druk op onderwijsinstellingen toe om een ondersteunend vangnet te bieden. Instellingen moeten hun grenzen opnieuw bepalen. Studenten die wachten op professionele hulp blijven vaak actief op de campus, wat soms leidt tot onhoudbare situaties, bijvoorbeeld als een student doorlopend medestudenten of docenten bedreigt en nauwelijks of niet van de campus kan worden verwijderd. Dit vraagt om interventies die problemen voorkomen (beleid) en adequaat oplossen (maatregelen). De instellingspsycholoog moet de vinger aan de pols houden tijdens het wachten op hulp van de geestelijke gezondheidszorg.

Ook op het vlak van informatiebeveiliging zijn de risico's evident. De hack in 2019 op de Universiteit Maastricht is het bekendst, maar ook in Vlaanderen en op andere plaatsen in Nederland vonden cyberaanvallen plaats, meest recent bij de Technische Universiteit Eindhoven in januari 2025. Overigens had de hack van 2019 wellicht kunnen worden voorkomen door betere uitwisseling: enkele maanden ervoor had een Vlaamse instelling een aanval te verduren gehad met dezelfde aanvalsmethode.

Instellingen moeten dus niet alleen reageren op incidenten, maar ook investeren in veerkracht, uitwisseling en preventie. De opkomst van kunstmatige intelligentie en de ontwikkelingen van *quantum computing* zijn andere uitdagingen die zich aandienen en ook de Algemene

verordening gegevensbescherming (AVG) vraagt tijd om deze gedegen op te nemen in alle processen. Security en privacy *by design* is het devies: beveiliging en privacy vanaf het begin integraal meenemen in de ontwikkeling van systemen, processen en diensten, in plaats van achteraf als toevoeging. Colleges van bestuur moedigen die gedachte bij voorkeur aan en ondersteunen deze in opleiding en training op dit vlak.

Een mondige studentenpopulatie eist steeds vaker van besturen van universiteiten en hogescholen dat die een positie innemen in allerlei maatschappelijke discussies. Het is maar zeer de vraag of dit de taak van de onderwijsinstelling is. Het risico van standpunten en boycotts is dat je uiteindelijk in het geheel niet meer kunt samenwerken, omdat andere instellingen moeite zullen hebben te voldoen aan de veronderstelde *moral high ground*.

We zien dat bestuurders recent keuzes maken die je op zijn minst ambigu kunt noemen. Zo schendt China al jaren de mensenrechten, maar houden we Chinezen alleen buiten als we denken dat ze onze kennis stelen. De mensenrechtenkwestie is voor de meeste instellingen niet heel principieel. Heel anders ligt dat met een land als Israël: daarbij is het voor sommigen allang helder dat samenwerking ongewenst is. Ook zelf staan wij wellicht op de rand van een gewapend conflict; ooit zouden we zelf gemeten kunnen worden met de maat waarmee wij anderen nu meten.

Perceptie van veiligheid

Een verschuiving in de perceptie van veiligheid heeft geleid tot een bredere interpretatie van dat begrip. Waar we veiligheid traditioneel associeerden met fysieke bescherming, koppelen we haar tegenwoordig ook steeds meer aan emotionele en psychosociale factoren. Deze trend, beïnvloed door maatschappelijke ontwikkelingen en online-interacties, wordt ook zichtbaar in academische discussies, die soms escaleren tot kwesties van sociale onveiligheid. Verdere studie naar de impact van deze bredere definitie van veiligheid binnen instellingen voor hoger onderwijs is noodzakelijk. Als deze ontwikkeling doorzet, kan ze immers een negatief effect hebben op de traditionele scherpte in het academisch debat. Naar aanleiding van zijn diërede³ eerder dat jaar zei Carel Stolker, voormalig rector magnificus van de Universiteit Leiden, hierover in 2018 in *Elsevier Weekblad* dat het moet kunnen schuren⁴.

Dat was uiteraard geen oproep om elkaar te beledigen, maar juist een pleidooi om vast te houden aan de kernfunctie van een onderwijsinstelling: het bevorderen van een respectvolle dialoog, juist wanneer meningsverschillen scherp zijn. Het inflatoir gebruik van het begrip veiligheid moeten we tegengaan, om te voorkomen dat het zijn betekenis verliest. Steeds vaker hoor je studenten uitspraken doen als: 'Ik voel me onveilig als ik een onvoldoende krijg.' Dit leidt niet alleen tot een verschuiving van het veiligheidsbegrip,

**We zien bestuurders
recent keuzes maken
die je op zijn minst
ambigu kunt noemen**

Risicomanagement

maar ook tot het risico dat daadwerkelijke dreigingen onderbelicht blijven. Terwijl overheden waarschuwen voor aanslagen en ondermijning, verliezen instellingen zich in discussies over de grenzen van gekwetstheid. Ondertussen opereren op onze campussen buitenlandse actoren die vaak zonder belemmering hun subtiele spel van beïnvloeding en ondermijning voortzetten.

Ook andere interne factoren spelen een rol bij de ontwikkeling van een veiligheidscultuur binnen instellingen.

Uit observaties blijkt dat inconsistentie in de naleving van regels en normen door bestuurders, leidinggevendenden, medewerkers en studenten de implementatie van veiligheidsbeleid en de naleving van huisregels bemoeilijkt.

Bovendien is het activisme onder studenten en medewerkers toegenomen. In theorie zou die betrokkenheid op constructieve wijze kunnen bijdragen aan sociale verandering, maar in de praktijk leidt deze tot grote spanningen binnen de instelling. Dit benadrukt de noodzaak van duidelijke communicatie over gedragsnormen en consistent leiderschap bij het waarborgen van een veilige omgeving.

Sleutel tot succes

Meer veiligheid is zeker niet alleen een kwestie van strengere regelgeving of meer overheidsbemoeienis. Succesvolle instellingen tonen dat zelfregulering, ondersteund door duidelijke kaders, de sleutel vormt tot succes. De handreiking over de inrichting en governance van integrale veiligheid (KPMG, 2024) biedt in dat opzicht een waardevolle leidraad. Een integrale aanpak combineert fysieke, sociale en digitale veiligheid en vermijdt de valkuil van een checklistmentaliteit. Het stimuleert strategische besluitvorming door met belangrijke interne en externe stakeholders open gesprekken te voeren over risico's. Zo ontstaat een aanpak waarin je risico's in samenhang beoordeelt, waardoor instellingen beter voorbereid zijn op de complexe uitdagingen van vandaag en morgen.

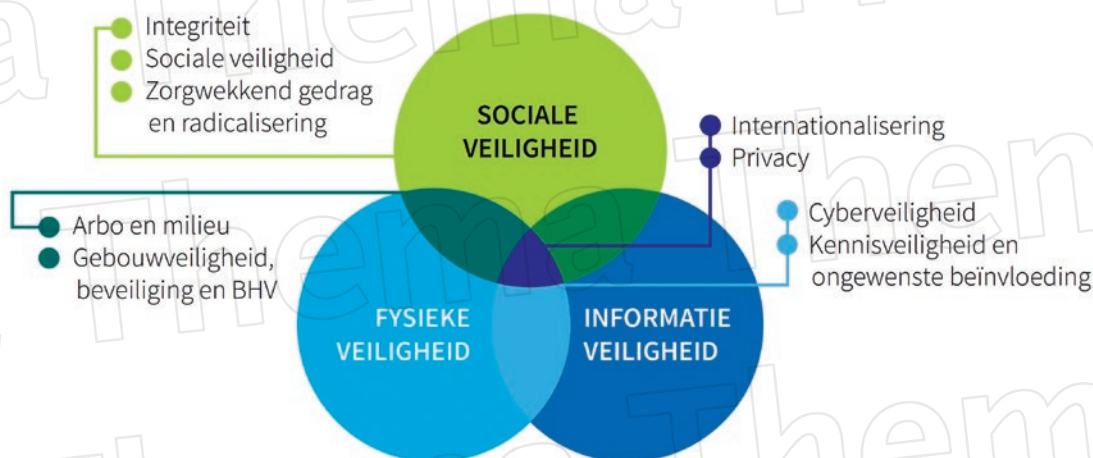
Voorwaarde voor zelfregulering op het gebied van veiligheid is dat instellingen veiligheid behandelen als chefsache, wat het ook is. Bestuurders die een adviseur integrale veiligheid in hun staf hebben opgenomen, hebben doorgaans ook een *chief information security officer* en een adviseur kennisveiligheid, en zij zien hiervan de voordelen. Het grootste voordeel is het gevoel goed geïnformeerd en *in control* te zijn. Strategische veiligheidsthema's vinden hun weg naar de bestuurskamer; dat leidt niet alleen tot beter geïnformeerde besluitvorming, ook versterkt het voorbeeldgedrag van de top de veiligheidscultuur binnen instellingen.

Zoals gezegd is naast een goede positionering van veiligheidsprofessionals ook de onderlinge samenhang van veiligheidsdomeinen en -thema's van belang. Het Referentiekader Integrale Veiligheid visualiseert die in Figuur 1.

Winst te behalen

De uitdagingen op het gebied van veiligheid zijn zo divers en complex geworden, dat het de meeste bestuurders inmiddels wel duidelijk is hoezeer deze samenhang van belang is. Dat geldt overigens niet voor de instellingen alleen. De Nederlandse koepels voor hoger onderwijs, de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie en de vakministers doen hun best om gelijk op te gaan met wat er in de instellingen gebeurt, maar slagen daar nog te weinig in en houden zich te vaak afzijdig. Als volksvertegenwoordigers vragen stellen over de staat van de veiligheid in het hoger onderwijs, volgt – zeker in Nederland – veelal de reactie dat de instellingen daar zelf over gaan.

Dat antwoord is formeel juist, maar gaat voorbij aan het feit dat de volksvertegenwoordiging enige invloed op die situatie behoort te hebben via het democratische proces, anders is de onderwijsinstelling een vrijstaat. Bij de ministeries zijn de verschillende veiligheidsthema's sterk versnipperd over verschillende afdelingen. En ook bij de onderwijskoepels is nog veel winst te behalen, bijvoorbeeld door het aanstellen



Figuur 1 Samenhang tussen veiligheidsdomeinen

Risicomanagement

van veiligheidsdeskundigen of door in de sturing de koepels weg te halen tussen het ministerie en de instellingen. Het valt op dat iedereen wel erkent dat de algehele veiligheid afneemt, maar dat er, met uitzondering van een crisisstructuur tijdens de pandemie van 2020-2022, hoegenaamd geen vooruitgang is geboekt in de ruimte tussen ministerie en onderwijsinstellingen. Daar is nog een wereld te winnen. Het inmiddels afgesloten programma Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs, een vijfjarig subsidieprogramma⁵ van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, adviseerde instellingen om vijf stappen te zetten op weg naar integrale veiligheid. Voor het creëren van een veilige werken leeromgeving, en om tot een integraal veiligheidsbeleid te komen, implementeert een instelling de volgende vijf elementen: risicomanagement, beleid, organisatie, bewustzijn en continuïteitsmanagement.

Ten slotte speelt de besturingsfilosofie binnen het onderwijs een significante rol in de aanpak van veiligheidsuitdagingen. In Vlaanderen is enige overheidssturing gebruikelijk, terwijl de Nederlandse instellingen sinds de jaren tachtig opereren onder de HOAK-besturingsfilosofie, naar de concept-beleidsnota 'Hoger onderwijs, autonomie en kwaliteit' van minister Deetman uit 1985. Hoewel deze autonomie de academische vrijheid wil bevorderen, bemoeilijkt ze de sturing op de kwaliteit en professionaliteit van de bedrijfsvoering. Dit benadrukt hoe lastig het is om een balans te vinden tussen autonomie en centrale sturing, specifiek gericht op veiligheidsvraagstukken. Rechtstreeks ingrijpen op de academie is om veel redenen niet gewenst, maar tegelijkertijd gaat de professionaliseringsslag op het gebied van veiligheid niet snel genoeg om de ontwikkelingen in de samenleving bij te houden. Veiligheid en risicomanagement ontwikkelen zich het best in een omgeving met een professionele bedrijfsvoering en dito sturingsmogelijkheden.

Beter en bewuster

Om een idee te geven wat ambtenaren en bestuurders zoal concreet kunnen doen, volgen hier enkele aanbevelingen. Bij volledige implementatie van deze aanbevelingen zetten organisaties een stap in de richting van een beter en bewuster integraal veiligheidsrisicomanagement.

1. Richt op ministerieel, sectoraal en instellingsniveau een (crisis)structuur in met een hoge paraatheid en dito geoefendheid. Maak directe aansturing van en coördinatie met de veiligheidsprofessionals mogelijk vanuit de nationale crisisstructuur. Ontwikkel, oefen en train met crisisplannen.
2. Maak veiligheid tot een vast onderdeel van de agenda van het college van bestuur en elke andere agenda in de instelling en win strategisch veiligheidsadvies in bij belangrijke besluitvorming. Stimuleer een cultuur waarin veiligheid een gedeelde verantwoordelijkheid is.

De succesvolste bestuurders nemen

de verantwoordelijkheid om vooruit te kijken

Dit vraagt om betrokkenheid op alle niveaus van de organisatie en om voorbeeldgedrag van leiders op elk niveau.

3. Stimuleer en faciliteer samenwerking tussen instellingen en professionals, zowel nationaal als internationaal. Deel ervaringen via platforms zoals in Nederland het Platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs en de ambtelijke netwerken van de onderwijskoepels, en internationaal de AUSCO, LERU en de European Export Control Association for Research Organisations (EECARO), en ook via kruisbestuiving met de netwerken van bijvoorbeeld juridisch en hr-adviseurs.
4. Heb aandacht voor werving en selectie van goed opgeleide veiligheidsadviseurs en geef deze functies een plek in het sectorale hr-functiegebouw. Er zijn bacheloropleidingen zoals integrale veiligheidskunde en masteropleidingen zoals crisis- en securitymanagement en risicomanagement. Combineer jonge, goed opgeleide professionals met ervaren medewerkers die afkomstig zijn uit de securitysector (defensie, politie, brandweer, particuliere beveiliging).
5. Communiceer om draagvlak te ontwikkelen transparant over de risico's, maatregelen en gemaakte afwegingen binnen de instelling. Een gebrek aan communicatie leidt in de praktijk tot onnodige weerstand.
6. Geef veiligheidsprofessionals voldoende mandaat en middelen, en toegang tot de bestuurstafel.
7. Stel duidelijke huisregels op die veiligheid bevorderen en handhaaf deze.
8. Introduceer begrijpelijke procedures voor de melding en registratie van (bijna-)incidenten, doe waar nodig onderzoek en monitor trends actief om preventieve maatregelen te kunnen nemen.
9. Richt een systeem in voor (veiligheids)risicomanagement, inclusief een risicoregister:
 - wees geïnformeerd over de context: verwerf *real-time security intelligence*;
 - betrek de mensen uit de eerste lijn erbij, zij kennen hun processen het best⁶;
 - bespreek incidenten uit het verleden als mogelijke voorspellers voor de toekomst;

Risicomanagement

- neem de waarschuwingen ter harte, zoals uit het *Risico- en dreigingsbeeld hoger onderwijs* en het *Dreigingsbeeld Terrorisme Nederland*.

Martin van Staveren, onder meer docent aan de Universiteit Twente, beschrijft eigentijdse vormen van risicomanagement in zijn boek *Risicodialog*. Hij introduceert daarin drie eenvoudige vragen als methodiek voor risicomanagement: wat is het doel? Wat is daarbij onzeker? Wat staat ons te doen? Dit is het gesprek dat alle betrokkenen op alle niveaus in de instellingen moeten voeren. Hiermee voorkom je dat risicomanagement verwordt tot compliance en het zetten van vinkjes. Ook bereik je hiermee dat de direct betrokkenen ook daadwerkelijk betrokken zijn bij de afwegingen rond risico's. Niets werkt beter dan om deze dialoog doorlopend te voeren, zodat je nieuwe ontwikkelingen voortdurend kunt duiden en plaatsen.

Weerbaarheid vergroten

Hogeronderwijsinstellingen in Nederland, Vlaanderen en daarbuiten opereren in een wereld waarin veiligheid niet meer vanzelfsprekend is. Door risico's integraal te benaderen en veiligheid strategisch te verankeren kunnen instellingen hun weerbaarheid vergroten. Net als het betreden van het ijs vraagt risicomanagement in het hoger onderwijs om een balans tussen kansen en risico's, met oog voor veiligheid én vooruitgang. Hoe meer instellingen dit zelf doen, des te minder de overheid reden zal zien om regels op te leggen.

Onbevoegde beïnvloeding en andere rampspoed vormen een directe bedreiging voor de missie van veilig onderwijs en onderzoek. De succesvolste bestuurders nemen de verantwoordelijkheid om vooruit te kijken en voorbereid te zijn. Risicomanagement helpt te voorkomen dat we ooit voor verrassingen komen te staan; tijdens crises blijkt voorbereiding altijd weer cruciaal.

Leo Harskamp
is veiligheidskundige

De auteur schreef dit artikel uit eigen naam.

Literatuur

- Koorn, R. e.a. (2024). *Handreiking governance van Integrale Veiligheid*. Amsterdam: KPMG. integraalveilig-ho.nl/nieuws/handreiking-governance-van-integrale-veiligheid
- Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (2024). *Dreigingsbeeld Terrorisme Nederland*. Ministerie van Justitie en Veiligheid. www.nctv.nl/onderwerpen/dtn
- Schrader, C., Aartsma, K. & d'Hooghe, I. (2024). *Risico- en dreigingsbeeld hoger onderwijs*. Den Haag: Clingendael Instituut.
- Van Staveren, M. (2023). *Risicodialog: Gericht aan de slag met de doel-onzeker-doel-aanpak*. Meppel: Boom.

Noten

- 1 Hogeschool Rotterdam (2012). Ron Bormans, 'Ontmoeting 171: Zonder veiligheid is er geen vrijheid', 22 mei 2012. www.hogeschoolrotterdam.nl/hogeschool/nieuws/blog-ron-bormans/ontmoeting-171--zonder-veiligheid-is-er-geen-vrijheid
- 2 Security Industry Authority (SIA). www.gov.uk/government/news/martyns-law-statement-from-the-sia
- 3 Carel Stolker, 'Waarom ik hoogleraren niet tot de orde roep'. *De Volkskrant*, 9 februari 2018. www.volkskrant.nl/columns-opinie/waarom-ik-hoogleraren-niet-tot-de-orde-roep-b439903e
- 4 Joppe Gloerich, 'De rector die de bliksem laat inslaan'. *EW Magazine*, 27 juni 2018. www.ewmagazine.nl/nederland/achtergrond/2018/06/carel-stolker-man-bliksem-inslaan-140398w
- 5 Dit programma duurde van 2018 tot 2023. Zie www.integraalveilig-ho.nl
- 6 The Institute of Internal Auditors (2020). *Het Three Lines Model van het IIA: Een update van de 'Three Lines of Defense'*. www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-dutch.pdf