

Stappenplan integrale veiligheidsrisicoprofiel

Deel I Stappenplan



Toepassing stappenplan

- Iedere stap heeft een procesmatige en inhoudelijke component.
- Iedere stap wordt in dit verkorte stappenplan samengevat en nader toegelicht in de bijlagen. In het **rood** wordt steeds verwezen naar een toelichting in één of meerdere bijlagen.
- Per stap vindt u diverse 'tools': nuttige informatie om elke stap inhoudelijk en procesmatig te kunnen verlopen.
- Het stappenplan kunt u benutten als 'start' van het opstellen van een integrale veiligheidsrisicoprofiel, maar ook als aanvulling of verdieping op bestaande risicoprofielen.
- Indien u reeds risico's instellingsbreed in kaart heeft gebracht en gewogen, kunt u nagaan of specifieke uitwerkingen iets toevoegen.

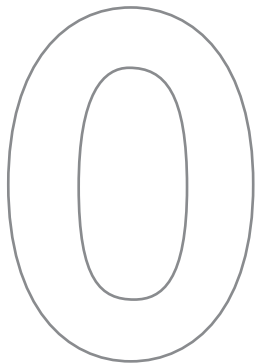
Lees nu: toelichting sheets 1 t/m 4.

Opbouw stappenplan

0	STAP 0 Initiatiefase: Commitment, opdrachtverwerving & medewerking	<ul style="list-style-type: none">• Suggesties om traject in de initiatiefase vorm te geven
1	STAP 1 Opstarten: betrek (interne en externe) partners en verzamel informatie	<ul style="list-style-type: none">• Suggesties te betrekken partners• Suggesties te verzamelen informatie
2	STAP 2 Groslijst en selectie: integrale veiligheidsrisico's	<ul style="list-style-type: none">• Achtergrondinformatie risico's• Startoverzicht risico's ('groslijst')• Criteria voor selectie• Suggesties voor opzet discussie-bijeenkomst• Wat te doen met veiligheidsbeleving?
3	STAP 3 Opstellen en vaststellen risicoparameters: waarschijnlijkheid & impact	<ul style="list-style-type: none">• Voorbeelden waarschijnlijkheids- en impactparameters• Ingevuld voorbeeld parameters
4	STAP 4 Wegen risico's & vaststellen risicoprofiel	<ul style="list-style-type: none">• Suggesties voor hoe tot weging te komen
5	STAP 5 Interpretatie & prioritering risicoprofiel	<ul style="list-style-type: none">• Toelichting bestuurlijke overwegingen bij prioritering en bepalen maatregelen
6	STAP 6 Borgin	<ul style="list-style-type: none">• Opstellen actie- en behandelplan: Plan Do Act Check

STAP 0: 'Initiatieffase'

Commitment, opdrachtverwerving & medewerking



zero

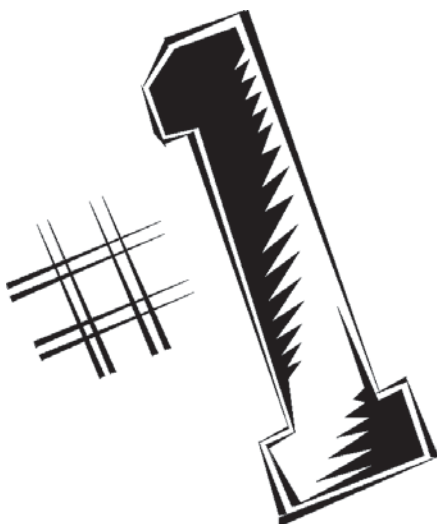
Processtap

- Agendeer het 'integrale veiligheidsstappenplan' bij het College van Bestuur en verkrijg bestuurlijk commitment.
- Verwerf een gelegitimeerde opdracht.
- Maak een projectplan, inclusief planning.
- Breng in kaart wie intern en extern betrokken moeten worden, wat hun behoeften, wensen en belangen zijn en wat hun eventuele rol kan zijn in het project.
- Zorg voor voldoende ondersteuning in mensen, tijd en middelen.

Lees nu: toelichting sheet 6.

STAP 1: Opstarten

Betrek (interne en externe) partners en verzamel informatie



Processtap

- Benader interne partners en leg uit wat er verwacht wordt op een aantal momenten binnen het project.
- Verzamel documentatie over veiligheid en risico's (beleid, protocollen, rapportages) in samenwerking met interne en externe stakeholders.

Inhoudelijke stap

Verzamel:

- 'Neutrale' informatie over locaties en de omgeving (activiteiten gekoppeld aan gebruikers, frequentie/ tijden en ruimtelijke context).
- Incidenten binnen de instelling.

Maak de koppeling tussen informatie en informatiebronnen.

Lees nu: toelichting sheets 8 t/m 14.

STAP 2: Groslijst en selectie

Integrale veiligheidsrisico's

2

Processtap

- Bijeenkomst organiseren met interne partners (zie projectplan voor selectie).
- Documentatie uit stap 1 paraat houden.
- Bestuur betrekken bij besluitvorming.

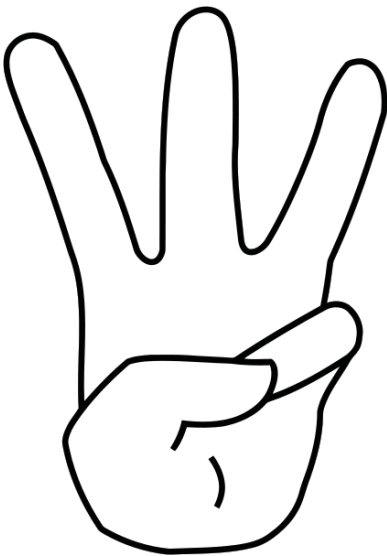
Inhoudelijke stappen

- Breng de maximale set van integrale veiligheidsrisico's in kaart (groslijst).
- Maak vervolgens een risicoselectie voor risico's die gelden voor de specifieke instelling, gegeven haar kenmerken, op basis van locatie, omgevings- en incidenteninformatie en assets.
- Laat de selectie van risico's bestuurlijk vaststellen.

Lees nu: toelichting sheets 16 t/m 20.

STAP 3: Opstellen en vaststellen

Risicoparameters: waarschijnlijkheid & impact



Processtap

- Bijeenkomst organiseren met interne partners (zie projectplan voor selectie).
- Informatie uit stap 2 betrekken (selectie risico's).
- Bestuur betrekken.

Inhoudelijke stappen

Verzamel:

- Opstellen wegingsparameters.
- (Bestuurlijk) vaststellen wegingsparameters.

Lees nu: toelichting sheets 22 & 23.

STAP 4: Wegen selectie van risico's

4

Processtap

- Bijeenkomst organiseren met interne partners (zie projectplan voor selectie).
- Bestuur betrekken in uiteindelijke weging en vaststelling.

Inhoudelijke stappen

- Verzamel de volgende ingrediënten:
 1. Informatie over (on)veiligheidssituatie (stap 1)
 2. Set van relevante risico's (risicoselectie) (stap 2)
 3. Risicomatrix (waarschijnlijkheid x impact) (stap 3)
 4. Informatie over bestaande maatregelen op de selectie van veiligheidsrisico's.
- Koppel de risico's uit de risicoselectie aan concrete scenario's en kom tot een gedeeld beeld over wat die scenario's inhouden.
- Weeg de scenario's door middel van een stemproces of dialoog. Het resultaat is een concept risicoprofiel.
- Bestuurlijke vaststelling van het risicoprofiel.

Lees nu: toelichting sheets 25 t/m 27.



STAP 5: Interpretatie & prioritering risicoprofiel



Processtap

- Agendeer het integrale veiligheidsrisicoprofiel op de bestuurlijke agenda.

Inhoudelijke stappen

- Bestuurlijke interpretatie integrale veiligheidsrisicoprofiel en prioritering aanpak risico's.
- Bestuurlijke vaststelling maatregelen.

Lees nu: toelichting sheets 29.

STAP 6: Borging



Processtap

- Organiseer interne partners bij het opstellen van een actie- en behandelplan (zie projectplan voor selectie van partners).

Inhoudelijke stappen

- Het actie- en behandelplan heeft als doel: borging van de bestuurlijk vastgestelde maatregelen.
- Koppeling maatregelen aan planning, mensen en middelen.

Lees nu: toelichting sheets 31 en 32.



Marco Zannoni en Maaïke Wensveen, COT

Stappenplan integrale veiligheidsrisicoprofiel

Deel II Bijlagen en tools



Toelichting (1)

- **Integrale veiligheid.** Veiligheid krijgt in toenemende aandacht binnen het Hoger Onderwijs. Het gaat daarbij om zowel 'traditionele' veiligheidsonderwerpen zoals brandveiligheid, maar in toenemende mate ook over onderwerpen als agressie en geweld en calamiteiten- en crisismanagement. Tegelijkertijd blijft 'veiligheid' een abstract en soms vaag begrip: wat valt er nu wel en niet onder? Ook zijn veiligheidsonderwerpen vaak nog 'gescheiden' onderwerpen, zoals bijvoorbeeld beveiliging aan de ene kant en brandveiligheid aan de andere kant. Er is ook vaak sprake van een functionele scheiding in de *organisatie* van veiligheid. Als gevolg daarvan worden veiligheidsrisico's ook binnen deze functionele kolommen (afdelingen/ diensten) in kaart gebracht. Ook de partijen buiten de instelling waarmee wordt samengewerkt kunnen per functionele kolom verschillen. Daarnaast kunnen veiligheidsmaatregelen elkaar versterken of kunnen maatregelen gericht op het ene veiligheidsdossier juist contraproductief zijn voor een ander veiligheidsdossier. Nadeel van deze aanpak is dat er voor de bestuurder een gefragmenteerd en soms onbeheersbaar beeld van veiligheid kan zijn. Wanneer u veiligheid daarentegen *integraal* benadert, probeert u grip te krijgen op alle veiligheidsrisico's in samenhang met elkaar en komt u vervolgens ook tot een passend en samenhangend maatregelenpakket.
- **Veiligheid als één van de belangen.** Er zijn ook andere legitieme belangen, zoals het gewenste onderwijsklimaat, een gezonde bedrijfseconomische situatie, onderzoeks- en onderwijsambities, etc. Het is niet altijd mogelijk om alle belangen tegelijkertijd te dienen. Veiligheid hoeft ook niet altijd het dominante belang te zijn. Een klassiek voorbeeld betreft het mogelijke spanningsveld tussen een gewenste open uitstraling en mogelijk gewenste strengere beveiligingsmaatregelen: mensen vooral binnen laten komen versus het organiseren van controle en obstakels. Veiligheidsrisico's behoeven uiteindelijk altijd een (bestuurlijke) afweging, zeker wanneer andere belangen worden geraakt. Risico's kunnen als gevolg hiervan ook expliciet worden geaccepteerd.

Toelichting (2)

- **Doel.** Dit stappenplan is bedoeld om instellingen in het Hoger Onderwijs te faciliteren bij het opstellen van het eigen integrale veiligheidsrisicoprofiel. Met behulp van het stappenplan kan de instelling komen tot maatwerk: dit zijn de risico's die voor mijn eigen organisatie gelden. Door dit periodiek te doen kan het inzicht in risico's en eventuele verschuivingen hierbinnen up to date worden gehouden. Het is geen eenmalige activiteit. Soms verandert de organisatie, veranderen de activiteiten of verandert de omgeving. Dit laatste mogelijk letterlijk wat betreft omliggende gebouwen, bedrijven of infrastructuur of meer figuurlijk in de betekenis van een samenleving die verandert. Door het risicoprofiel aan te laten sluiten op de beleidscyclus krijgt het een vaste plek en levert het ook sturingsinformatie op.
- **Risico's in kaart brengen.** Een risicoberekening ontstaat door de kans te vermenigvuldigen met het effect van een bepaalde onveilige situatie. Het is moeilijk om de risico's (kans en effect) exact te bepalen, maar de waarschijnlijkheid dat iets optreedt, kan wel worden *ingeschat*. Veiligheidsrisico's zijn deels statisch en deels dynamisch. Bijvoorbeeld door de snel veranderende omgeving en al dan niet getroffen maatregelen kunnen risico's groter of kleiner worden. Ook wijzigingen in de aard of omvang van de studentenpopulatie kunnen van invloed zijn op het risico (bijvoorbeeld meer internationale studenten). Tot slot kan een instelling niet alle veiligheidsrisico's afdichten met maatregelen. Er moet dus een afgewogen keuze plaatsvinden, waarbij proportionaliteit, effectiviteit en efficiency een rol spelen. Er zal daarom ook sprake zijn van een zogenaamd restrisico: het risico dat overblijft (rest) op basis van de maatregelen om de veiligheid te optimaliseren. Het accepteren van het restrisico is een bestuurlijke aangelegenheid.

Toelichting (3)

- **Proportionaliteit.** Het is geen haalbare kaart om *alle* veiligheidsrisico's voor een instelling in kaart te brengen. Voor wat betreft de risico's die raken aan de belangrijkste 'assets' van de instelling, is dit echter wel mogelijk en noodzakelijk.
- **Wat is de relatie tot 'governance'** (*'het gehele kader van bedrijfs-, bestuurs- en beheersprocessen dat het mogelijk maakt om het beleid met haar doelstellingen uit te voeren'*) ?
- Keuzes over het vaststellen van en vervolgens het omgaan met risico's worden mede bepaald door de belangrijkste assets van een organisatie en haar missie, visie en strategische doelstellingen.
- De rollen en verantwoordelijkheden van sleutelfunctionarissen en de instrumenten die zij tot hun beschikking hebben, zijn van invloed op:
 - het 'eigenaarschap' om met voorstellen te komen om risico's te beperken (mitigeren) en te beheersen
 - het proces dat doorlopen wordt om te komen tot de samenstelling van het risicoprofiel
- Het risicoprofiel heeft een functie in verantwoording & in toezicht.
- In termen van 'volwassenheid' geldt dat per volwassenheidsstadium er ook een bepaalde invulling wordt gegeven aan het omgaan met het integrale veiligheidsrisicoprofiel. Dit varieert van:
 - een beperkte scope en meer operationele invulling door enkele sleutelfunctionarissen
 - tot en met een operationeel en bestuurlijk traject waarin op basis van een duidelijke visie op veiligheid, risico-reductie en acceptatie integraal naar risico's wordt gekeken. Het profiel wordt periodiek geactualiseerd.

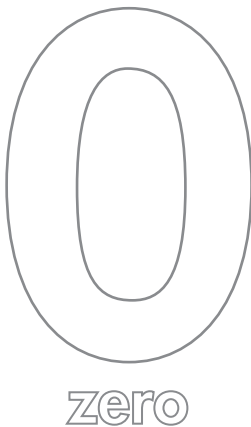
Toelichting (4)

- **Onderdeel toolbox.** Het stappenplan is onderdeel van de Toolbox Integrale Veiligheid. Naast dit stappenplan bestaat de toolbox ook uit een website, foto- en videomateriaal en uit een handreiking 'Integrale veiligheid in de governance en bedrijfsvoering'.
- **Totstandkoming.** Het stappenplan is ontwikkeld binnen het project Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs, in opdracht van het ministerie van OCW. Twaalf Hoger Onderwijsinstellingen (zes hogescholen en zes universiteiten) namen actief deel aan het project. Een conceptversie van het stappenplan is tijdens een workshop voor de doelgroep getoetst op toepasbaarheid en werkbaarheid. Er is gebruik gemaakt van door de instellingen aangeleverde schriftelijke documentatie en waar nodig zijn in interviews aanvullende vragen gesteld.

STAP 0: 'Initiatieffase'

Commitment, opdrachtverwerving & medewerking

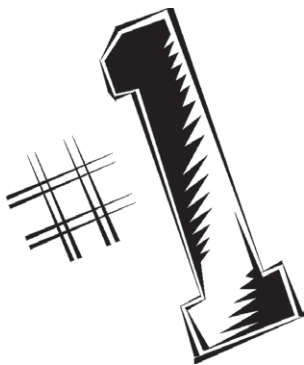
Toelichting stap 0



- Er zijn verschillende manieren om het traject in te gaan om uiteindelijk te komen tot een integrale veiligheidsrisicoprofiel. Wellicht heeft u een opdracht gekregen van het bestuur van de instelling om risico's integraal in kaart te brengen. Bijvoorbeeld vanuit een veiligheidsvisie met als uitgangspunt dat de veiligheidszorg integraal en risicogestuurd vormgegeven wordt binnen de instelling. Misschien bent u juist zelf op het idee gebracht en wilt u ook zelf het initiatief nemen. In dat laatste geval start u door het thema op de bestuurlijke agenda te zetten en het bestuur te verzoeken een verkenning te doen naar de mogelijkheden om te komen tot een integrale veiligheidsrisicoprofiel. Nadat u de verkenning heeft afgesloten, adviseert u het bestuur om het traject te vervolgen met een concrete opdracht. In dit stadium is het belangrijk dat er ook een bestuurlijk trekker is aangewezen en dat er commitment is in de lijndirectie (faculteiten of academies) en de diensten om mee te werken aan een dergelijk traject. Bij verantwoordelijken namens deze organisatieonderdelen is immers ook relevante risico-informatie te halen. Bekijk altijd of er lopende initiatieven of trajecten zijn binnen de organisatie waarbij u logischerwijs kunt aansluiten.
- Stel vervolgens een projectplan op. De doorlooptijd van het project is mede afhankelijk van bestuurlijke ambities, (snelheid in) medewerking die u krijgt van interne en externe partners en de beschikbaarheid en toegankelijkheid van bestaande risico-informatie binnen de instelling.

STAP 1: Opstarten

Betrek (interne en externe) partners en verzamel informatie



Hoe interne partners in het project te betrekken en organiseren?

- Er zijn verschillende manieren om interne partners te betrekken in het project. U kunt aansluiten bij een bestaande werkgroep die zich bezig houdt met het thema veiligheid, maar u kunt ook een eigen projectgroep oprichten die op een vast aantal momenten bij elkaar komt (voor stap 1 t/m stap 6). Daarnaast kunt u als projecttrekker op een aantal momenten interne partners binnen de instelling actief betrekken, bijvoorbeeld door interviews af te nemen of een sessie te organiseren.
- In alle gevallen is het belangrijk dat gedurende het project interne partners systematisch betrokken worden en samenwerken:
 - Op elk niveau van de instelling: strategisch & bestuurlijk, tactisch & directie (lijn/ dienst) en operationeel.
 - Namens alle functionele kolommen en met een kijk op zowel sociale als fysieke veiligheid.
- Neem in het projectplan op welke interne partners betrokken worden voor elke stap binnen het stappenplan.

Welke interne & externe partners te betrekken?

Interne partners

- Facilitaire Zaken
- Hoofd beveiliging/ veiligheid
- BHV
- ICT
- Financiën
- Studentenzaken
- Communicatie
- Personeelszaken (HRM)
- Arbo-milieucoördinator
- Secretaris / staf College van Bestuur, etc.
- Onderzoeksafdelingen

Externe partners

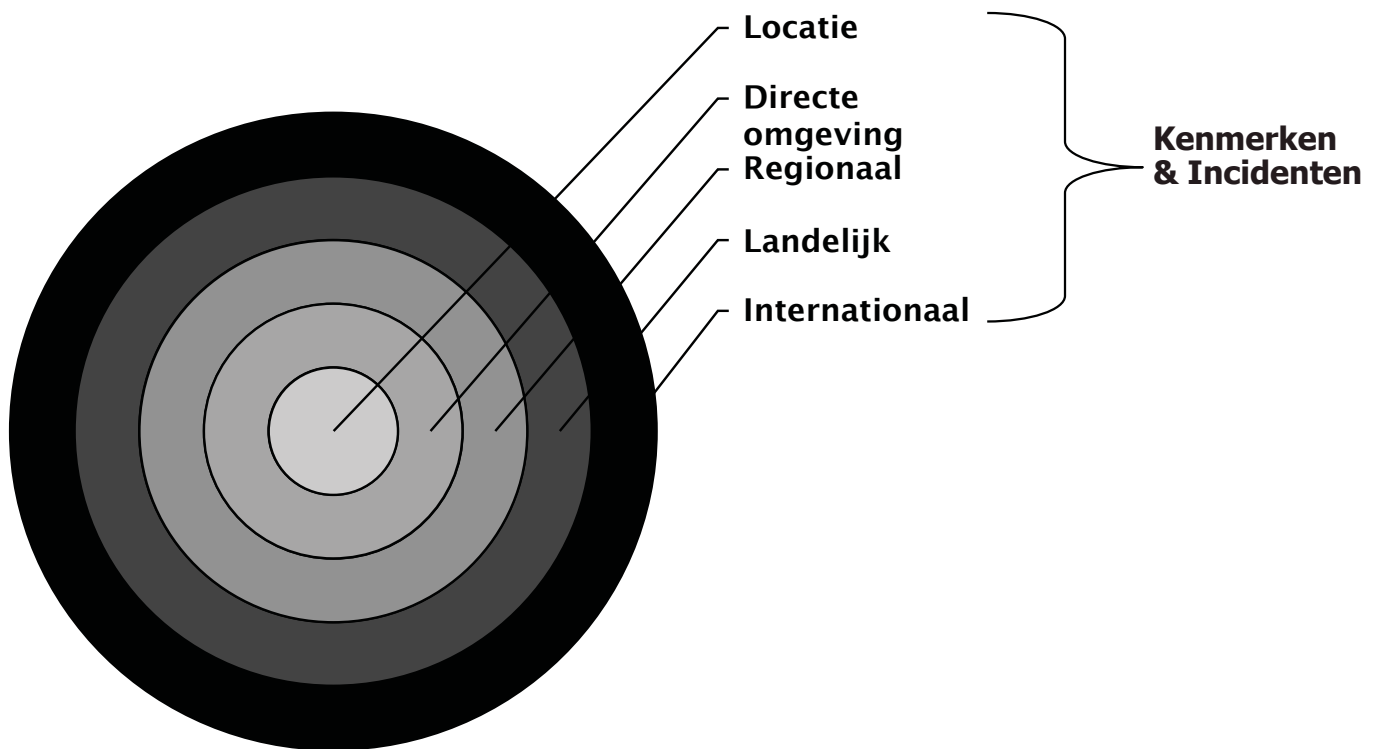
- Brandweer
- Politie
- GGD/GHOR
- Gemeente

Derden die actief zijn op het terrein van de instelling

- Bedrijven
- Onderwijsinstellingen
- Onderzoeksinstituten

Deze externe partijen geven inzicht in mogelijke risico's die zij waarnemen dan wel die samenhangen met de eigen activiteiten van die partijen.

Niveaus van (on)veiligheidsinformatie



Tips

- Bepaal zelf het detail- en schaalniveau van bronnen voor (on)veiligheidsinformatie. Bijvoorbeeld: betrek ik ook dreigingsinformatie (b.v. de kans op aanslag door milieuactivisten) en benut ik meld- en signaleringspunten van gemeente of politie?

Welke (on)veiligheidsinformatie is nuttig om te verzamelen?

- Het actuele visiedocument/ beleidsplan/ jaarplan voor de instelling
- Calamiteiten- en/ of crisisplan
- Informatie over incidenten: jaarrapportages Arbo- en milieumeldingen, registratie beveiligingsincidenten, veiligheidsoverleg, etc.
- Beleidsdocumenten die (mede) gaan over veiligheidsonderwerpen
- Bestaande risico-inventarisaties (o.a. voor wat betreft Arbo: RI&E)
- Bestaande rapportages over veiligheidsbeleving
- Bestaande veiligheidsinstructies of gedragsregels
- Ziekteverzuimcijfers (patronen)
- Overige onderzoeks- en adviesrapporten met betrekking tot veiligheid en risico's of naar aanleiding van calamiteiten

Wat zijn de activiteiten/ diensten en binnen welk organisatieonderdeel vinden ze plaats? 'het DNA van de organisatie'

- *Kernactiviteiten*: wat zijn de primaire activiteiten van een Hoger Onderwijsinstelling? →

Academies/
Faculteiten/
Schools

Onderzoeksafdeling

- *Ondersteunende activiteiten*, essentieel voor het uitvoeren van de kernactiviteiten. De (staf)diensten zijn hiervoor primair verantwoordelijk, zoals ICT, Financiële en Juridische Zaken, Facilitaire Zaken, Human Resource Management. →

(Staf)diensten

- *Secundaire activiteiten*, alle overige activiteiten, zoals beveiliging, catering, sport, wonen en evenementen, vaak ondergebracht bij diensten of bureaus die daarvoor speciaal in het leven zijn geroepen. →

Overige organisatie-
onderdelen en externe organisaties

Wie nemen deel aan die activiteiten, waar vinden ze plaats en hoe vaak? 'het DNA van de organisatie'

Academies/
Faculteiten/
Schools



Onderwijs

Bijvoorbeeld: de activiteit **onderwijs**...

- Wie nemen deel aan de activiteiten (**gebruikers**)?
Nederlandse en buitenlandse studenten en medewerkers

Waar vinden de activiteiten plaats (**ruimtelijke context**)?
Verschillende schaalniveau's: in Nederland of buitenland, stad of platteland, gebouwen, ruimtes etc.

Hoe vaak vinden de activiteiten plaats (**intensiteit en frequentie**)?

Voornamelijk overdag tussen 8:00 en 17:00 uur.

Kies zelf voor het detail- en schaalniveau waarop de vraag beantwoord wordt

Voorbeeld overzicht stap 1

	Activiteiten	Gebruikers	Ruimte en locatie (incl. bewegingen)	Intensiteit en frequentie
De kern- of primaire activiteiten	Onderwijs & wetenschappelijk onderzoek	Studenten in binnen en buitenland, studenten in ontwikkelingslanden (stage)	NL: vier vestigingen in plaats X in de binnenstad, onderdeel Y en Z en buitenland etc.	80% van de onderwijsactiviteiten in NL, 20% buitenland.
De kritieke ondersteunende activiteiten	Laboratoriumwerkzaamheden	Medewerkers	Vestiging X en Y	Maandelijks
	ICT	Medewerkers en externen	Vestiging A	24 uur per dag
	Gebouwbeheer	Medewerkers	Alle vestigingen	Renovatie in 2012 gebouw Y
	Beveiliging	Externe inhuur	Alle vestigingen	Gedurende openingstijden
	Energievoorziening	Externe onderhoudsmensen	Ruimte X	Een keer in de maand
Secundaire activiteiten	Wonen	Studenten	Plaats X op het terrein van onderwijsgebouw Y	Een woontoren met 100 bewoners, 24 uur per dag
	Sport	Studenten	Plaats Y aan de rand van de stad	Doordeweekse avonden van 18:00 tot 22:00 uur
	Horeca	Studenten, medewerkers en bezoekers	Elke verdieping van gebouw X	Open van 9:00 tot 17:00 uur
	Evenementen	Studenten, medewerkers en bezoekers	Plaats X, terrein Y	Drie keer per jaar

STAP 2: Groslijst en selectie

Integrale veiligheidsrisico's

Hoe een bijeenkomst in te richten om tot selectie te komen?

2

- Het doel is gezamenlijk vaststellen van de veiligheidsrisico's, te komen tot een ruime groslijst met integrale veiligheidsrisico's (zie **sheet 20** voor een voorbeeld groslijst).
- Bereid u als projecttrekker voor door het verzamelen van informatie (output) uit stap 1.
- Nodig interne partners uit voor een bijeenkomst van minimaal twee uur.
- Vraag deelnemers vooraf na te denken over veiligheidsrisico's die zij waarnemen en/ of in eerder in kaart hebben gebracht.
- Tijdens de bijeenkomst komt u tot een groslijst met veiligheidsrisico's, die u vervolgens nader gaat duiden met elkaar, zodat er uiteindelijk een gezamenlijk beeld ontstaat over wat elk veiligheidsrisico inhoudt. Gebruik daarvoor **sheet 17 t/m 19**.

Welke vragen kan ik de deelnemers stellen om tot selectie te komen?

- Samen met de deelnemers doorloopt u de volgende selectiecriteria voor elk van de integrale veiligheidsrisico's uit de groslijst:
 1. In hoeverre raken ze aan de kernactiviteiten, de kritieke ondersteunende activiteiten en de nevenactiviteiten?
 2. Weten we al iets over de kans en effect uit eerdere risico-inventarisaties, incidentenregistraties, onderzoek (feitelijk en gepercipieerd (veiligheidsbeleving)), historische informatie, et cetera?
 3. In hoeverre raken ze aan de (assets) waarden van de organisatie (imago, mensen, materiële zaken)?
Vaak af te leiden uit de geformuleerde missie, visie en centrale doelstelling van de instelling.

Wat is nuttig om te weten over risico's? (1)

Wat is een risico? 'De mogelijkheid dat een ongewenste gebeurtenis optreedt'

Veiligheidsrisico's vormen een bedreiging voor de instelling. Daarom wil een instelling deze zoveel mogelijk beperken, ter bescherming van o.a.:

- De gezondheid, welzijn en veiligheid(sgevoel) van studenten, medewerkers, en bezoekers
- De waardevolle eigendommen en informatie van de instelling
- De continuïteit van onderwijs en bedrijfsvoering
- Het imago van de instelling

Waar komen veiligheidsrisico's uit voort? O.a. uit het feit dat instellingen in het HO in het algemeen:

- Open(baar) toegankelijk zijn
- Te maken hebben met een zeer diverse studenten- en medewerkerspopulatie en veel interactie tussen mensen plaatsvindt
- Toenemend afhankelijk zijn van ICT voor onderwijs en bedrijfsvoering
- Vaak gebruik maken van externe inhuur en verhuur
- Activiteiten ondernemen met een internationaal karakter, zoals studie en werk in het buitenland
- Op strategisch niveau nog onvoldoende informatie hebben om te sturen op veiligheidsrisico's vanuit een integrale benadering
- Gevolgen kunnen ondervinden van risicovolle activiteiten in de omgeving

Wat is nuttig om te weten over risico's? (2)

Hoe worden veiligheidsrisico's veroorzaakt? Ze kunnen ontstaan door falen of fouten van mensen en/ of het 'systeem' (bijvoorbeeld 'de organisatie', een 'proces'), door natuurlijke oorzaken of door opzet / kwade wil.

Waar in de instelling komen ze voor? Ze kunnen overal in en om de instelling optreden, zowel op fysieke locaties (zoals in een gebouw) als binnen organisatorische onderdelen, zoals een stafafdeling ICT. In eigen land of in het buitenland.

Wat zijn voorbeelden van incidenten die uit veiligheidsrisico's kunnen voortkomen?

- Een grote brand
- Instorting van een gebouw
- Inbraak/ diefstal
- Fraude (financieel of kennis)
- Uitbraak van een infectieziekte
- Een student of medewerker die gewond raakt of overlijdt in het buitenland
- Ernstig geweldsincident

Veiligheidsbeleving meenemen?

Inzicht in de veiligheidsbeleving van medewerkers en leerlingen/ studenten kan belangrijke input zijn voor het verkennen en duiden van risico's.

De beleving dat iets 'een risico' is, betekent niet dat er ook objectief gezien sprake is van een risico. Het kan wel betekenen dat medewerkers of leerlingen worden beïnvloed door eventuele 'zorgen' over risico's, dan wel risico's onderschatten. Indien medewerkers en/of studenten bijvoorbeeld zorgen hebben over de veiligheid 's avonds op het terrein, dan kan dit aanleiding zijn om dit risico als hoger te waarderen.

In veel gevallen gaat de veiligheidsbeleving over sociale veiligheid. Ook fysieke veiligheid kan worden ingebracht in dergelijke onderzoeken. Bijvoorbeeld vragen over de beleving van veiligheid bij proeven, gevaarlijke handelingen, etc.

Indien de veiligheidsbeleving volgens deskundigen niet 'past' bij de 'objectieve' veiligheid, dan kan dit aanleiding zijn om de beleving te willen beïnvloeden. Dit kan bijvoorbeeld door middel van voorlichting.

Welk overzicht van risico's kan ik als 'start' gebruiken (groslijst)?

Sociale veiligheidsrisico's

- Verkrijgen of verspreiden van gevoelige digitale informatie
- Fraude (plagiaat, tentamenfraude)
- Onbevoegde aanwezigheid
- Agressie & geweld
- Verwervingscriminaliteit
- Discriminatie
- Stalking
- Lekken van informatie
- Seksuele intimidatie of – geweld
- Polarisatie & radicalisering
- Pesterijen
- Middelengebruik
- Vandalisme
- Privacyschending
- Illegale handel
- Gevoel van onveiligheid
- Hacking

Fysieke veiligheidsrisico's

- Brand
- Arbeidsongeval
- Wateroverlast
- Uitval ondersteunende diensten / processen (uitval ICT, elektriciteit, klimaatbeheersing)
- Opslag en gebruik gevaarlijke stoffen
- Ziektegolven
- Verkeersonveiligheid
- Zelfmoord
- Externe veiligheidsrisico's (chemische incidenten, overstroming, extreem weer)
- Explosie
- Instorting
- Hoogrisico locaties omgeving
- Internationaal (algemene categorie voor calamiteiten in het buitenland)

STAP 3: Opstellen en vaststellen

Risicoparameters: waarschijnlijkheid & impact

Toelichting



Opstellen parameters

- Het gaat hier om het opstellen van mogelijke categorieën op basis waarvan kans (waarschijnlijkheid) en impact voor de selectie van integrale veiligheidsrisico's (output stap 2) voor de instelling bepaald worden, in samenwerking met interne partners.
- Impactcategorieën zijn bijvoorbeeld 'mensen', 'financiën', 'reputatie' en 'bedrijfsvoering/continuïteit' (zie het voorbeeld op sheet 23). We brengen hier de informatie op sheet 17 in herinnering: 'Veiligheidsrisico's vormen een bedreiging voor de instelling. Daarom wil een instelling deze zoveel mogelijk beperken, ter bescherming van o.a.:
 - De gezondheid, welzijn en veiligheid(sgevoel) van studenten, medewerkers, en bezoekers
 - De waardevolle eigendommen en informatie van de instelling
 - De continuïteit van onderwijs en bedrijfsvoering
 - Het imago van de instelling'
- Gebruik als uitgangspunt bij de selectie van de impactcategorieën de 'assets' van de instelling: wat is van belang voor de instelling en mag absoluut geen schade oplopen?

Vaststellen parameters

Deze waarschijnlijkheids- en impactcriteria moeten bestuurlijk getoetst, eventueel bijgesteld en vastgesteld worden.

Waarschijnlijkheid				
	1	2	3	4
	Klein Zal bijna nooit voorkomen	Gemiddeld Zal eens in de paar jaar voorkomen	Groot Zal jaarlijks één keer voorkomen	Zeer groot Zal in een jaar regelmatig voorkomen
Impact				
MENSEN Medewerkers, studenten, e.a.	Geen tot nauwelijks lichamelijk of psychisch letsel voor één of meer personen	Geen blijvend lichamelijk of psychisch letsel voor één of meer personen	Blijvend lichamelijk of psychisch letsel voor één of meer personen	Fataal incident met betrokkenheid van één of meer personen
CONTINUITEIT Organisatie, onderwijs & Kwaliteit	Kortdurende verstoring (enkele uren) van de onderwijsactiviteiten of- kwaliteit op één vestiging of binnen één domein of dienst, zonder merkbare gevolgen voor de continuïteit	Kortdurende verstoring (enkele uren tot een dag) van de onderwijsactiviteiten of- kwaliteit op één vestiging of binnen één domein of dienst, met merkbare gevolgen voor de continuïteit	Merkbare langdurige verstoring (aantal dagen) van de continuïteit van onderwijsactiviteiten of- kwaliteit op één vestiging of binnen één domein of dienst	Langdurige verstoring van de continuïteit van onderwijsactiviteiten of- kwaliteit op meerdere vestigingen tegelijkertijd
FINANCIEN Schade & inkomstenderving	< € 5000	€ 5000 – € 250.000	€ 250.000 – € 1.000.000	> € 1.000.000
REPUTATIE Organisatie, opleiding, individuen	Nauwelijks negatieve reputatie-effecten	ortstondige negatieve reputatie-effecten	Langdurige negatieve reputatie-effecten (minder dan een jaar)	Meerjarige negatieve reputatie-effecten

STAP 4: Wegen selectie van risico's

4

Toelichting

- In deze stap worden de veiligheidsrisico's gewogen, zodat er een voorlopig (concept) integrale veiligheidsrisicoprofiel voor de instelling ontstaat. Deze weging is niet wetenschappelijk objectief, maar komt intersubjectief tot stand en benadert daarmee objectiviteit, omdat deze gedragen wordt door meerdere mensen die de organisatie en het proces waarvoor zij verantwoordelijk zijn goed kennen.
 - Als voorbereiding moet informatie verzameld worden door interne partners voor wat betreft hun domein en verantwoordelijkheid over getroffen maatregelen op de selectie van integrale veiligheidsrisico's (output stap 2). Zie voor toelichting: **sheet 27**.
 - Stel op basis van elk risico uit de selectie van integrale veiligheidsrisico's een scenario op. Bijvoorbeeld: voor het risico 'agressie en geweld': een steekpartij op het terrein van de campus.
- Voor elk scenario wordt de matrix ingevuld en dus beoordeeld op waarschijnlijkheid en impact (zie **sheet 26** voor manieren om te komen tot weging).
 - Maatregelen bepalen uiteindelijk de kans (waarschijnlijkheid) dat een gebeurtenis een bepaalde impact heeft. Deze worden daarom meegenomen in de weging. Zie **sheet 27** voor een toelichting.
 - Scenario's met een hoge score op kans en impact behoren tot de toprisico's voor de instelling.
 - Het concept risicoprofiel is feitelijk een advies aan het College van Bestuur. Eventueel moet het daarom nadien bij- en vervolgens bestuurlijk vastgesteld worden.

Welke methoden zijn er om tot weging te komen?

- Er zijn diverse methoden om met interne partners tot een weging te komen van elk van de integrale veiligheidsrisico's uit stap 2. Het omzetten van de selectie van risico's naar concrete scenario's maakt het voor betrokkenen makkelijker om na te denken over kans en impact. Wanneer er gewerkt wordt met een matrix, waarin kans en impact uitgedrukt worden in bijvoorbeeld een getal van 1 t/m 4 (zie **sheet 23**), kan u kiezen voor een kwantitatieve weging door elk van de deelnemers. Het gemiddelde getal voor kans en impact per scenario is dan de uiteindelijke uitkomst voor dat specifieke scenario. Op die manier komt u tot een rangorde per risico/ scenario. De toprisico's, dus de risico's met de hoogst ingeschatte kans en impact komen bovenaan te staan in de ranking.
- U kunt dus kiezen voor een kwantitatieve weging. Daarvoor zijn allerlei softwarepakketten in de markt beschikbaar. U kunt ook kiezen voor een meer kwalitatieve weging, door met de deelnemers van gedachten te wisselen en op die manier tot een ranking te komen.
- In alle gevallen is het belangrijk dat de deelnemers zowel *objectieve* gegevens over onveiligheid (kwantitatieve 'harde' gegevens, zoals trends in incidenten) als *subjectieve* gegevens over onveiligheid in ogenschouw nemen (eigen inschatting, metingen van onveiligheidsgevoel).

Hoe kunnen bestaande maatregelen worden 'meegewogen'?

In deze stap vindt een confrontatie plaats tussen de benoemde risico's (scenario's) en de werkelijke maatregelen. Maatregelen kunnen gericht zijn op het verkleinen van de kans dat iets gebeurt en/of op het beperken van de gevolgen als er iets gebeurt.

Een hoger risico kan worden beperkt door middel van adequate maatregelen. Een lager risico waarop geen maatregelen zijn getroffen kan daarmee alsnog als 'zwaarder' worden gezien. Een hoog risico zonder passende maatregelen wordt alleen maar ernstiger. Een laag risico met passende maatregelen wordt kleiner, etc. Inadequate of ontbrekende maatregelen kunnen een reden zijn om een bepaalde activiteit/ een specifiek mogelijk incident als hoger risico te beschouwen.

Soorten maatregelen op hoofdlijnen:

- Inzichtelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Aanwezige expertise & ervaring
- Benodigde capaciteit & middelen
- Compliance aan wet- en regelgeving en interne normen/ regels
- Toezicht & handhaving
- Getroffen maatregelen om incidenten te voorkomen
- Getroffen maatregelen om gevolgen te beperken
- Afspraken met derden

STAP 5: Interpretatie & prioritering risicoprofiel



Toelichting

Interpretatie risicoprofiel

- Het bestuurlijk vastgestelde risicoprofiel geeft inzicht in de toprisico's voor de instelling.
- Het risicoprofiel wordt geïnterpreteerd aan de hand van de risicotolerantie/ risk appetite binnen de instelling: hoeveel risico wil het bestuur van een hoger onderwijsinstelling accepteren, om haar strategische organisatiedoel-einden te bereiken?
- Het integrale veiligheidsrisicoprofiel biedt de mogelijkheid om tot bewuste keuzes over risico-acceptatie te komen.

Prioritering

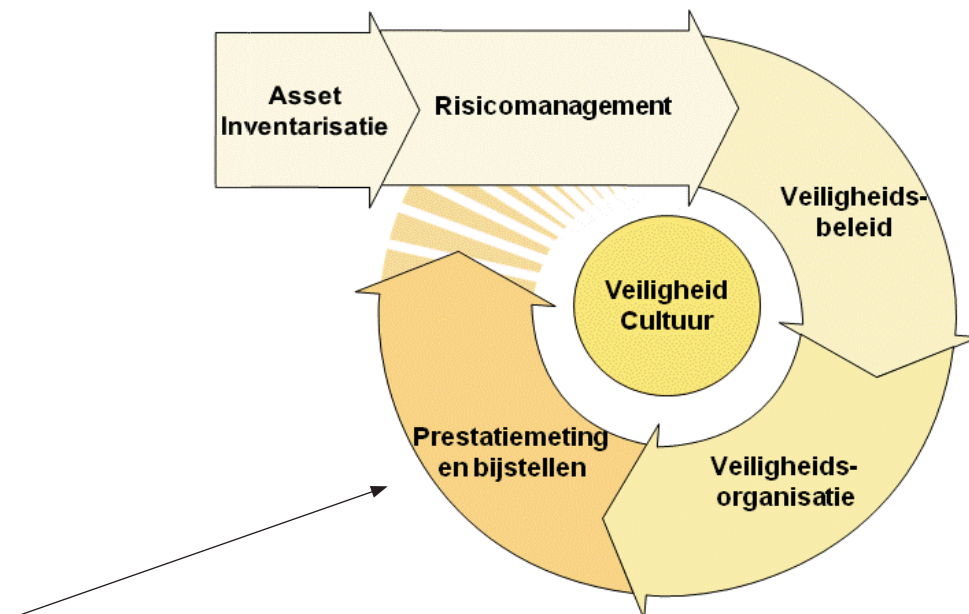
- Als het gaat om het treffen van maatregelen op deze toprisico's, dan is het realistisch om te bedenken dat daar in elke instelling een kosten-batenanalyse aan vooraf gaat. Afgewogen tegen overige strategische organisatie-doel-einden en belangen. Maatregelen worden getroffen op de belangrijkste onacceptabele (top)risico's. Op de zogenaamde 'restrisico's' worden geen maatregelen getroffen, deze worden als acceptabel bestempeld.
- Het risicoprofiel bevat aangrijpingspunten voor versterking. In een vervolg moet besluitvorming plaatsvinden over eventuele acties en maatregelen op bestuurlijk niveau.

STAP 6: Borging

6

Hoe kom ik tot een actie- en behandelplan?

- De acties en maatregelen worden vastgelegd en uitgewerkt in een actie- en behandelplan.
- Idealiter wordt in het actie- en behandelplan een conceptuele koppeling gemaakt tussen de (veiligheids)visie en doelstellingen van de instelling en de maatregelen die daaruit voortvloeien.
Bijvoorbeeld: 'binnen deze instelling wordt veiligheidszorg risicogestuurd ingericht in plaats van incidentgedreven' of 'openbare toegankelijkheid van de instelling is belangrijker dan beveiligingsrisico's'.
- In dit plan is verder opgenomen welke plaats het integrale veiligheidsrisicoprofiel krijgt in de Plan Do Act Check cyclus.



Tips voor het implementatieproces, monitoren en evalueren

- actie- en behandelplan is opgenomen hoe de maatregelen geborgd worden (voorwaarden voor implementatie), op welke manier gemonitord kan worden of de maatregelen daadwerkelijk uitgevoerd worden en effectief zijn en op welke manier er geëvalueerd kan worden.

Tips voor borging en monitoring:

- Neem de maatregelen mee in prestatieafspraken met verantwoordelijken op alle niveaus van de organisatie (P&O cyclus).
- Laat een bestuurlijk verantwoordelijke of strategisch adviseur (bijvoorbeeld de bestuurssecretaris) periodiek een bestuurlijke rapportage opstellen over de integrale veiligheidsrisico's.

Evalueren risicoprofiel (prestatiemeting en bijstellen):

- Het profiel moet periodiek worden herzien. Wanneer kenmerken wijzigen is een aanpassing mogelijk nodig. Ook trends in daadwerkelijke incidenten dan wel in een specifieke mate van dreiging kunnen aanleiding zijn om het integrale veiligheidsrisicoprofiel aan te passen.
- De 'trekker' heeft een signalerende rol, maar het werkt beter indien verantwoordelijke functionarissen in de organisatie de trekker actief informeren over relevante wijzigingen en ontwikkelingen.
- Een periodieke actieve 'uitvraag' kan helpen: de contactpersonen wordt gevraagd aanpassingen door te geven. Door samen met deze contactpersonen het risicoprofiel ten minste eenmaal per jaar door te spreken wordt ook het risicodenken vastgehouden.
- Het herzien en vaststellen van het integrale veiligheidsrisicoprofiel kan en mag nooit zonder bestuurlijke toestemming tot stand komen.

