



RAPPORT

Crisisbeheersing in een context van polarisatie

**Evaluatie gebeurtenissen in het Wijnhavengebouw op 9
november 2023**

Openbaar - 27 september 2024

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	3
Inleiding	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Doel en vraagstelling	3
1.3 Aanpak	3
1.4 Leeswijzer	4
Hoofdstuk 2	5
Reconstructie gebeurtenissen	5
2.1 Voorafgaand aan de gebeurtenissen	5
2.2 Gebeurtenissen op 9 november 2023	6
2.3 Na afloop van de gebeurtenissen	7
Hoofdstuk 3	9
Bevindingen en analyse	9
3.1 Voorbereiding en alarmering	9
3.2 Besluitvorming en coördinatie	9
3.3 Respons	10
3.4 Crisiscommunicatie	10
3.5 Nazorg en afhandeling van de gebeurtenissen	11
Hoofdstuk 4	12
Aanbevelingen	12
4.1 Maak besluitvorming formeel en leg deze vast	12
4.2 Zorg dat er vaste elementen in de communicatie terugkomen	12
Bijlage 1. Evaluatiekader	13

HOOFDSTUK 1

Inleiding

In opdracht van het College van Bestuur heeft Berenschot een evaluatie van de gebeurtenissen¹ in het Wijnhavengebouw op 9 november 2023 geëvalueerd. Dit rapport is daar het resultaat van.

1.1 Aanleiding

Op 9 november 2023 vond bij de Campus Den Haag, specifiek het Wijnhavengebouw, van de Universiteit Leiden een onaangekondigde gebeurtenis plaats waarbij de situatie in de Gazastrook centraal stond. Dit leidde tot ingrijpen door de universiteit, aandacht in lokale en landelijke media en schriftelijke vragen in de gemeenteraad van Den Haag en vanuit de Tweede Kamer. De universiteit Leiden heeft een 'taskforce' opgericht om invulling te geven aan informatievoorziening en ondersteuning rondom het conflict tussen Hamas en Israël.

1.2 Doel en vraagstelling

Om te leren van deze situatie heeft het College van Bestuur van de universiteit Leiden gevraagd om een leerevaluatie van deze gebeurtenissen waarin reflectie op de gebeurtenissen en toekomstgerichte lessen voor omgaan met (onaangekondigde) demonstraties centraal staat. Berenschot heeft deze evaluatie uitgevoerd. Hierbij merken wij op dat we in de evaluatie niet treden in het achterliggende conflict en de inhoudelijke standpunten van betrokkenen: we beschouwen de gebeurtenissen als een feit. Daarom gaan wij ook niet moreel in op het achterliggende conflict en de aanleiding van de gebeurtenissen.

De hoofdvraag die centraal zal staan in de evaluatie is: *"Wat kunnen we leren van de aanpak rondom de gebeurtenissen bij de Campus Den Haag op 9 november?"*

1.3 Aanpak

We hebben het onderzoek opgedeeld in drie fasen. In de eerste fase hebben wij na een startgesprek met de opdrachtgevers een evaluatiekader opgesteld. Hierin hebben we uitgewerkt welke aspecten we in de evaluatie zullen bestuderen en op welke wijze. Het evaluatiekader zorgt voor transparantie vooraf, stuurt de informatieverzameling en is een hulpmiddel bij de analyse van de onderzoeksresultaten. Het is daarmee de rode draad in de evaluatie. Het evaluatiekader geeft ons de mogelijkheid om de feiten in kaart te brengen, de beelden omtrent de feiten weer te geven en een opmaat te maken voor mogelijke leerpunten. Zie bijlage 1 voor het evaluatiekader.

In fase twee hebben wij een deskstudie gedaan en een voorlopige reconstructie opgesteld. Op basis van de beschikbare documentatie hebben we een deskstudie uitgevoerd en hebben we op hoofdlijnen een overzicht van de belangrijkste gebeurtenissen, in de vorm van een reconstructie

¹ In dit rapport gebruiken wij de term gebeurtenissen, omdat betrokkenen de gebeurtenissen op verschillende wijzen kwalificeren.

gemaakt. Dit is geen uitputtend overzicht van alle feiten gedurende de periode van de evaluatie, maar het geeft wel een juist beeld van de belangrijke feiten en gebeurtenissen. We richten ons enkel op het incident op 9 november 2023 en hoe de universiteit het incident heeft afgehandeld.

Na het uitvoeren van de deskstudie hebben we interviews afgenomen met betrokkenen. Op basis van de eerste inzichten uit de deskstudie hebben we een interviewleidraad opgesteld, die de basis vormde voor de gesprekken. Het doel van de interviews is tweeledig. Enerzijds gebruikten we de interviews om onduidelijkheden rondom de feitelijke gebeurtenissen te verhelderen en waar mogelijk aanvullingen te geven. Anderzijds hebben de interviews als doel om de respondenten hun mening over de gang van zaken te laten geven.

In de laatste fase hebben we op basis van de deskstudie en de interviews een voorlopige analyse gemaakt. Deze bevindingen en analyse vormen de basis voor onderhavig rapportage. Het conceptrapport hebben we aan onze opdrachtgevers voorgelegd.

Formeel is de opdrachtgever van dit onderzoek het College van Bestuur. De dagelijkse aansturing van het onderzoek werd uitbesteed aan de Adjunct-secretaris College van Bestuur en een strategisch adviseur van de Universiteit Leiden.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee volgt een reconstructie van de gebeurtenissen rondom 9 november 2023. Hoofdstuk drie laat de bevindingen en analyse zien op basis van de gebeurtenissen en het evaluatiekader (zie bijlage 1). Het rapport sluit af met hoofdstuk vier waarin wij de universiteit aanbevelingen doen.

HOOFDSTUK 2

Reconstructie gebeurtenissen

De reconstructie geeft op een gestructureerde manier weer welke feitelijke gebeurtenissen hebben plaatsgevonden op 9 november 2023 in en rondom het Wijnhavengebouw van de Universiteit Leiden. In de reconstructie nemen we ook de context rondom de gebeurtenissen mee. Het doel van de reconstructie is om een overzicht van alle feiten gedurende de periode van de evaluatie weer te geven. Hierbij is het goed om op te merken dat het gaat om een reconstructie op hoofdlijnen, waarin een beeld is geschetst van de belangrijke feiten en gebeurtenissen.

2.1 Voorafgaand aan de gebeurtenissen

Op 7 oktober 2023 start het conflict tussen Israël en Palestina. Het Wijnhavengebouw is van 13 tot en met 15 oktober 2023 gesloten geweest vanwege een verhoogd veiligheidsrisico. Dit heeft geleid tot onrust bij enkele studenten en medewerkers, omdat de sluiting in relatie werd gebracht tot het conflict. Dit was echter niet het geval, maar had een andere oorzaak.

De Universiteit Leiden kent meerdere internationale bachelor- en masteropleidingen die het onderwerp mogelijk bestuderen. Te denken hierbij valt aan de opleidingen International Studie, Urban Studies en Midden-Oosten studies. Op 18 oktober 2024 hebben een aantal hoogleraren een toelichting gegeven op het conflict en vragen van studenten en medewerkers beantwoord tijdens de bijeenkomst *Understanding the Israeli-Palestinian Conflict*. Deze bijeenkomst verliep volgens het bestuur van de universiteit in goede harmonie.

Gezien de geopolitieke ontwikkelingen signaleert het College van Bestuur van de Universiteit Leiden dat er onrust en emoties rondom het conflict ontstaan. Daarom besluit het College van Bestuur om op 24 oktober 2023 een bericht naar alle medewerkers en studenten toe te zenden met als titel: zorgen voor elkaar. Het College van Bestuur benadrukt dat de universiteit een veilige plek moet zijn voor iedereen. *"Steeds is het van belang, ook in gesprekken met elkaar, om onze woorden zorgvuldig te kiezen en rekening te houden met de wijze waarop de boodschap overkomt op de ander. Uitingen van onverdraagzaamheid en intolerantie, het uitsluiten van groepen of het oproepen tot haat en geweld, staan we niet toe. Onze universiteit moet een veilige plaats zijn en blijven, gericht op verbinding en kennisuitwisseling."* In het bericht wordt aangegeven dat de veiligheidsmaatregelen verscherpt worden door vaker een LU-card controle uit te voeren.

Los van de onrust over dit onderwerp kent de universiteit al langer richtlijnen rondom het organiseren van bijeenkomsten, evenementen, zaalverhuur en demonstraties. Dit universiteit heeft dit in de regeling gebruik universitaire gebouwen, terreinen en andere voorzieningen vastgelegd. De universiteit schrijft hierover het volgende in de inleiding:

"Bij de beoordeling van een verzoek om een Evenement, dan wel een Demonstratie te organiseren dan wel voor Zaalverhuur in een van de gebouwen of op het terrein van de Universiteit, staat voorop dat de Universiteit ruimte biedt voor debat. Die ruimte wordt ook geboden aan sprekers of groepen met controversiële opvattingen. Het motto van de Universiteit, Praesidium Libertaris –

Bolwerk van Vrijheid, vereist immer dat de leden van de universitaire gemeenschap en haar Bezoekers de gelegenheid moeten hebben om argumenten en ideeën te testen in een stevig, zij het respectvol debat. De Universiteit rekent de vrijheid van geest, van denken en spreken, tot haar kernwaarden. Zij hoopt zo bij te dragen aan een ongebonden ontwikkeling van onderzoek en onderwijs, onder andere door een vrijplaats te bieden waar iedere vraag kan worden gesteld en in vrijheid kan worden beantwoord. Dat geldt ook voor tegendraadse thema's of thema's die door sommigen als onaangenaam of aanstootgevend worden ervaren."

Concreet staat in de regeling dat de veiligheid voor eenieder gewaarborgd dient te worden en dat er schriftelijk toestemming verleend moet worden voor een evenement, zaalhuur of demonstratie. Tevens schetst de universiteit andere voorwaarden rondom de organisatie van evenementen, zaalhuur of demonstraties.

2.2 Gebeurtenissen op 9 november 2023

Op 9 november rond 15.00 uur verzamelden een aantal studenten en docenten zich bij de Spaanse trappen in het Wijnhavengebouw van de Campus Den Haag. Vlak voor de actie werden een aantal studenten via Whatsappgroepen uitgenodigd om de actie bij te wonen. In het bericht werd de actie een teach-in genoemd. Een aantal van hen sloot zich bij de Spaanse trappen aan. De actie was niet aangemeld conform de Regeling gebruik universitaire gebouwen, terreinen en andere voorzieningen.

Ten tijde van de actie maakten studenten en docenten gebruik van een megafoon. Ook worden er flyers uitgedeeld waarin de Universiteit Leiden opgeroepen wordt om alle banden met Israël te verbreken. Als een aantal beveiligers van de Universiteit Leiden ziet dat er een megafoon wordt gebruikt voor de actie proberen zij deze in te nemen. Dit lukt de beveiligers niet. Twee studenten en vier docenten spreken via de megafoon de aanwezige studenten en docenten toen.

Voor studenten en docenten die aan de actie meewerkten was het niet altijd duidelijk wie de beveiligers waren. Sommige beveiligers droegen uniformen, anderen niet en er traden ook niet-beveiligers (andere aanwezige docenten) op om te proberen om te rust weder te laten keren.

Het hoofd veiligheid van de universiteit was toevallig aanwezig in het Wijnhavengebouw ten tijde van de actie. Hij filmt ten dele de actie. Het hoofd veiligheid licht de decaan van de faculteit Governance and Global Affairs (FGGA) en tevens bestuurder van de Campus Den Haag in over de actie. De decaan besluit vervolgens om zelf te gaan kijken wat er gaande is bij de Spaanse trappen. Er wordt geen formeel centraal en/of decentraal crisisteam in het leven geroepen. Wel wordt er tijdens de actie contact gezocht door de decaan met de voorzitter van het College van Bestuur. De lijn die wordt besproken is om de actie uit te laten doven en niet middels ingrijpen te stoppen.

Bij zowel het hoofd veiligheid als de decaan geven studenten met een Joodse achtergrond aan zich niet veilig te voelen tijdens de actie. Deze studenten verlaten het gebouw of worden verzocht plaats te nemen in een van de lokalen.

Tijdens de actie is er tevens contact met de officier van dienst vanuit de politie. De universiteit geeft aan dat politie-inzet niet nodig is. De politie was wel aanwezig rondom het Wijnhavengebouw, maar heeft niet geïnterfereerd tijdens de actie.

De actie heeft ongeveer 45 minuten geduurd en wordt afgesloten met het roepen van de leus "*From the river to the sea, Palestine will be free.*". Na het opvolgende applaus verlaten groepjes

studenten en docenten het Wijnhavengebouw. Beveiligers van de universiteit maken foto's van enkele LU-cards van studenten bij de uitgang, om zo te verifiëren wie bij de actie aanwezig waren.

Enkele beveiligers achtervolgen een aantal studenten en docenten die aanwezig waren tijdens de actie die in de richting van de nabijgelegen Primark lopen. De beveiligers stoppen deze achtervolging na telefonische instructie van het hoofd veiligheid.

2.3 Na afloop van de gebeurtenissen

Na afloop van de demonstratie wil het College van Bestuur een statement maken over de gebeurtenissen in het Wijnhavengebouw. Diezelfde dag volgt een statement onder de titel 'Universiteit Leiden keurt demonstratie locatie Wijnhaven af'. Het statement is als volgt verwoord:

"Het college van bestuur is geschokt door de onaangekondigde demonstratie die donderdagmiddag in de Haagse locatie Wijnhaven plaatsvond vanwege de situatie in het Midden-Oosten. Een grote groep studenten en medewerkers hield daar zonder toestemming een bijeenkomst. Bovendien gaf de aard van de demonstratie een ander deel van onze studenten en medewerkers een bijzonder onveilig gevoel.

Het College van Bestuur keurt de demonstratie af omdat deze niet tijdig is aangemeld zoals in onze huisregels voor evenementen en demonstraties is aangegeven. De manier waarop wij in Leiden en Den Haag met elkaar om gaan is via het open debat, dialoog en gesprek, waarbij we ook luisteren naar de opvatting van de ander. Oproepen tot haat, geweld en onverdraagzaamheid worden door de universiteit in geen enkel geval getolereerd: hier kunnen we niet duidelijk genoeg over zijn. De universiteit wil een veilige plek zijn voor haar gehele gemeenschap, gericht op verbinding en kennisuitwisseling. Het is daarbij belangrijk om met elkaar een inclusief gesprek aan te gaan over kwesties die ons mogelijk verdeeld houden. Zeker in deze tijd waarin er zoveel gaande is in de wereld.

Wij zijn geschokt door het feit dat onze studenten en medewerkers deze regels, die wij recentelijk nog met heel de gemeenschap gedeeld hebben, met voeten hebben getreden. Het college van bestuur neemt dit zeer hoog op en ziet er op toe dat er passende maatregelen worden getroffen tegen iedereen die deze regels overtreedt. Deze regels zijn er namelijk niet voor niets: zij zijn noodzakelijk om de veiligheid van ons allemaal te garanderen, en de normen en waarden van onze gemeenschap te beschermen."

In de daarop volgende dagen volgen er in de media diverse artikelen over het verloop van de actie en de reactie van betrokken studenten en docenten daarop. Daarnaast worden er in de Haagse gemeenteraad en in de Tweede Kamer vragen gesteld naar aanleiding van de gebeurtenissen op 9 november.

Tijdens een bestuursberaad (overleg tussen het College van Bestuur en alle decanen) wordt verslag gedaan van de gebeurtenissen in het Wijnhavengebouw. Het College van Bestuur geeft aan dat ze laat onderzoeken wat er precies gebeurd is. Daarnaast heeft het College van Bestuur nog eens naar de Regeling gebruik universitaire gebouwen, terreinen en andere voorzieningen gekeken en besloten om een document met vuistregels op te stellen. De regeling wordt niet aangepast, enkel verduidelijkt. De decanen stemmen hiermee in.

Tevens wordt de Taskforce Israël-Palestina ingesteld. Deze taskforce is verantwoordelijk voor informatievoorziening voor studenten en medewerkers over het conflict. De taskforce tracht daarmee een open dialoog te faciliteren tussen studenten en medewerkers. Ook heeft de universiteit een regiegroep ingesteld die het College van Bestuur adviseert over situaties die

rondom het conflict kunnen gaan spelen. De regiegroep begeleidt de aanvraag van demonstraties en andere acties.

Verschillende universitaire docenten hebben naar aanleiding van de actie op 9 november Teach-ins georganiseerd. Een Teach-in is een bijeenkomst waarin een college gegeven wordt over een bepaald onderwerp, zoals het Israël-Palestina conflict. Bezoekers van deze Teach-ins moeten zich aanmelden op voorhand.

Daarnaast probeert de universiteit een open dialoog te faciliteren door te spreken met verschillende studenten en docenten vanuit verschillende gremia. Zowel het College van Bestuur, als de decaan FGGA en de Diversity & Inclusion Officer voeren geregeld gesprekken met diverse studenten over het onderwerp en de acties.

HOOFDSTUK 3

Bevindingen en analyse

In dit hoofdstuk presenteren wij onze bevindingen uit de documentenstudie en uit de gesprekken. Deze voorzien we van een analyse vanuit de onderzoekers. Onze bevindingen en analyse presenteren wij vanuit het oogpunt van crisismanagement. Dit doen we aan de hand van het door ons opgesteld evaluatiekader.

3.1 Voorbereiding en alarmering

In aanloop naar gebeurtenissen op 9 november heerste onvrede over het gebrek aan ervaren mentale en fysieke ruimte voor gesprek

Wij hebben begrepen dat er in aanloop naar de gebeurtenissen op 9 november bij zowel studenten als docenten onvrede heerste over het al dan niet mogen organiseren van bijeenkomsten waarin het Israël-Palestina conflict centraal staat. Studenten en docenten hebben het idee dat bepaalde onderwerpen, zoals het Israël-Palestina conflict, te politiek gevoelig zijn voor de universiteit en de universiteit daarom geen ruimte biedt om dergelijke bijeenkomsten te organiseren. Wij hebben begrepen dat de afdeling veiligheid een extra check deed op zaalreserveringen voor dit onderwerp, terwijl voor andere onderwerpen de aanvragen via een administratieve dienst liepen. Aanvragen voor bijeenkomsten zijn op advies van de afdeling veiligheid afgewezen. In de media zien we in 2022 al dat dit onderwerp beladen is voor de universiteit. Door het gebrek aan ruimte bij studenten en docenten om niet te kunnen spreken over dit onderwerp groeide er onvrede en behoefte om wel over het onderwerp te spreken.

De behoefte om het onderwerp wel te bespreken en de onvrede over de niet de open dialoog te kunnen voeren zijn de aanleiding geweest voor de actie op 9 november. We hebben begrepen dat er door een aantal studenten en docenten enkele voorbereidingen zijn getroffen om de actie mogelijk te maken. Het merendeel van de aanwezigen is kort voor de aanvang van de actie (via WhatsApp) ingelicht. Het toeval was dat het hoofd veiligheid aanwezig was in het Wijnhaven gebouw. Hij heeft vervolgens contact opgenomen met de decaan, die ook aanwezig was in het gebouw en is gaan kijken bij de actie.

3.2 Besluitvorming en coördinatie

De universiteit heeft informeel gebruik gemaakt van de bestaande crisisstructuur

Uit de gesprekken en documentenstudie hebben wij begrepen dat er tijdens de actie geen gebruik is gemaakt van de reeds bestaande crisisstructuur binnen de universiteit. Deze crisisstructuur bestaat uit een decentraal crisisteam (DCT) en een centraal crisisteam (CCT). Beide teams zijn niet actief geworden. Wel waren het hoofd veiligheid en de decaan FGGA toevallig aanwezig in het Wijnhavengebouw. Zij hadden contact met de voorzitter van het College van Bestuur. Deze drie personen zouden normaliter samen met de directeur strategische communicatie en marketing het CCT vormen. Doordat er geen gebruik is gemaakt van de bestaande crisisstructuur, waren er geen

duidelijke informatielijnen, en door afwezigheid van de crisisstructuur was besluitvorming minder duidelijk en miste structuur. Er is geen verslaglegging van de overleggen of besluitvorming.

Uit de gesprekken hebben we vernomen dat er verschillende interpretaties en beelden zijn geweest van de ernst en de aard van de actie. Het beeld vanuit Leiden was dat de situatie gede-escaleerd en langzaam uitgedoofd moest worden. In het Wijnhavengebouw in Den Haag is de situatie deels uitgedoofd, maar hebben beveiligers ook actief ingegrepen door bijvoorbeeld te proberen om een megafoon in te nemen en door studenten en docenten naar buiten te volgen. We hebben begrepen dat er wel afstemming is geweest tussen het College van Bestuur, de decaan FGGA en het hoofd veiligheid.

De afdeling veiligheid heeft ten tijde van de actie contact gehad met de politie en de gemeente. De politie was buiten aanwezig en heeft niet geïntervenieerd. Er is tevens overleg geweest tussen de officier van de dienst, het hoofd veiligheid en de decaan. De gemeente is op de hoogte gesteld van de actie.

3.3 Respons

Het handelen van beveiligers riep gemengde gevoelens op

Uit de gesprekken hebben we begrepen dat er onder de betrokken docenten en studenten bij de actie een gevoel van onveiligheid heerste door het ingrijpen van de beveiligers. Er waren verschillende beveiligers aanwezig, die niet allemaal een uniform droegen. De beveiligers probeerden studenten en docenten mogelijk te duwen om de megafoon af te pakken volgens enkele gesprekspartners. Er werden foto's en filmpjes gemaakt van de situatie. Enkele beveiligers volgden studenten richting de Primark. Enkele docenten liepen mee met de studenten om hen te beschermen. De betrokken studenten en docenten hadden tevens het gevoel dat er etnisch geprofileerd werd, wat het gevoel van onveiligheid versterkte.

Aan de andere kant waren er ook studenten die bij de decaan en het hoofd veiligheid aangaven zich onveilig te voelen, omdat de aard en de inhoud van de actie voor hen bedreigend voelde. Zij waren juist blij met het ingrijpen door de beveiligers.

Ondanks het handelen van de beveiligers is na ongeveer drie kwartier de demonstratie rustig uitgedoofd en hebben studenten en medewerkers bij de Spaanse trappen het Wijnhavengebouw rustig verlaten. Hier moesten sommige studenten hun LU-card laten zien. Beveiligers hebben foto's gemaakt van deze LU-cards. Dit zorgde bij studenten voor een onveilig gevoel.

3.4 Crisiscommunicatie

Achteraf gezien was niemand tevreden met het statement van het College van Bestuur, inclusief leden van het College van Bestuur

In de avond van 9 november 2023 volgt een bericht van het College van Bestuur waarin het College van Bestuur het breken en niet opvolgen van de huisregels veroordeelt. We zien dat vrijwel elke gesprekspartner op dezelfde wijze reflecteert op het statement van het College van Bestuur. Ze vinden het statement erg rechtlijnig en hard geformuleerd, waarbij er onvoldoende oog zou zijn voor de verschillende perspectieven en de sentimenten die bij studenten en medewerkers van de universiteit heersen. Achteraf toonde het statement niet voldoende inzicht in de verschillende perspectieven, wat zorgde voor onvrede onder bepaalde groepen studenten en medewerkers.

Een aantal van de betrokkenen – waaronder leden van het College van Bestuur en betrokkenen bij de crisisorganisatie – die wij spraken, geven aan dat meer aandacht voor de gevoeligheden in het statement passend was geweest. Dit heeft later ook afgestraald op de verschillende berichten in het universiteitsblad en andere media.

Later heeft het College de huisregels verduidelijkt. Wij hebben begrepen dat studenten en medewerkers dit een positief besluit vonden en dat hier goede communicatie over heeft plaatsgevonden.

3.5 Nazorg en afhandeling van de gebeurtenissen

De universiteit heeft naar aanleiding van de gebeurtenissen op 9 november verschillende veranderingen in gang gezet

Naar aanleiding van de gebeurtenissen heeft de universiteit meerdere initiatieven genomen om informatievoorziening rondom het conflict (Taskforce Israël-Palestina), de open dialoog tussen studenten en medewerkers te stimuleren (door gesprekken tussen functionarissen van de universiteit en studenten en docenten) en om te leren van de gebeurtenissen (door onder andere deze evaluatie). Op meerdere momenten zijn gesprekken met studenten en docenten georganiseerd. Er is tevens een regieteam ingericht die het College van Bestuur adviseert in de verschillende aangekondigde acties in dit conflict.

HOOFDSTUK 4

Aanbevelingen

De bevindingen en onze analyse in het voorgaande hoofdstuk leiden tot een aantal aanbevelingen en verbeterpunten voor de toekomst. Onze aanbevelingen hebben we gestructureerd aan de hand van het evaluatiekader.

Het is moeilijk om heel indringende verbeteringen voor te stellen in de crisisbeheersing. Het bestuur had al onderkend dat het beter had moeten. De Universiteit Leiden heeft onder andere naar aanleiding van de gebeurtenissen op 9 november 2023 en de opvolgende gebeurtenissen in het voorjaar van 2024 al verscheidende maatregelen heeft genomen om de crisisbeheersing van de universiteit te verbeteren. Wij hebben begrepen dat er van het instrumentarium van het opschalen en inschakelen van een Centraal Crisisteam en Decentraal Crisisteam vaker gebruik wordt gemaakt, en dat hier een verdere doorontwikkeling in wordt gemaakt. De relevante partijen zijn hierbij betrokken en weten elkaar ook goed te vinden. Op papier ziet dat er heel goed uit en hebben we niet veel verbeteringen. Vanuit de gesprekken hebben wij enkele aandachtspunten die wij de universiteit mee willen geven voor de reeds bestaande crisisorganisatie.

4.1 Maak besluitvorming formeel en leg deze vast

Rondom de gebeurtenissen op 9 november 2023 is er geen gebruik gemaakt van de formele crisisstructuur. Wel was er contact tussen de partijen die een rol spelen in de crisisorganisatie. Door het niet activeren van de formele crisisstructuur waren de informatielijnen niet helder en werden er geen concrete en duidelijke besluiten genomen. Een voorbeeld hiervan is het handelen van een aantal beveiligers, terwijl dit niet de bedoeling was. Wij bevelen de universiteit aan om in acute situaties altijd gebruik te maken van de reeds bestaande crisisstructuur.

Bijkomend voordeel van de crisisstructuur is dat tijdens de crisisbijeenkomsten de besluitvorming vastgelegd wordt, wat het achteraf mogelijk maakt om verantwoording af te leggen en te evalueren.

4.2 Zorg dat er vaste elementen in de communicatie terugkomen

Uit de reflectie van alle partijen blijkt dat het College van Bestuur niet passend heeft gereageerd in het statement naar aanleiding van de gebeurtenissen. Wij adviseren de universiteit om in crisiscommunicatie altijd de volgende elementen te incorporeren:

- De aanleiding van de crisis;
- Toon inzicht in de verschillende perspectieven;
- Geef aan wat de overwegingen zijn van het College van Bestuur; en
- Vertel welke maatregelen het College van Bestuur neemt en waarom.

Bijlage 1. Evaluatiekader

Thema's (waar willen we iets over zeggen?)	Indicatoren (waar kijken we precies naar?)	Vragen (welke vragen stellen we hierbij?)
Vorbereiding en alarmering	<ul style="list-style-type: none"> Vorbereiding door organiserende docenten en studenten Snelheid/tempo van de protestactie Gealarmeerde partijen 	<ul style="list-style-type: none"> Hoe verliep de voorbereiding vanuit de organiserende docenten en studenten? Welke afstemming tussen organisatoren van de actie en de universiteit is er geweest? Welke partijen zijn naar aanleiding van de actie binnen de universiteit gealarmeerd? Zijn zij tijdig (zonder vertraging) en op de juiste wijze gealarmeerd? Zijn de juiste lokale partijen tijdig en op de juiste wijze gealarmeerd (o.a. politie)?
Besluitvorming en coördinatie	<ul style="list-style-type: none"> Inschakeling specifieke expertise Proces van crisisbesluitvorming incl. bestuurlijke besluitvorming Beschikbaarheid en toepasbaarheid van (crisis)instrumentarium 	<ul style="list-style-type: none"> Hoe verliep het proces van besluitvorming tijdens de actie? Was dit conform protocollen? Welke afwegingen hebben gespeeld in de genomen besluiten? Hoe verliep de samenwerking binnen de verschillende betrokken gremia en tussen de besluitvormende (bestuurlijke) teams?
Respons	<ul style="list-style-type: none"> Gevolg van de besluiten rond de actie 	<ul style="list-style-type: none"> Welke acties heeft de universiteit ondernomen om de situatie te beëindigen? Welke uitwerking hadden de genomen besluiten? Hoe is de actie afgelopen?
Crisiscommunicatie	<ul style="list-style-type: none"> Externe crisiscommunicatie Omgang met de media Omgang met politieke vragen 	<ul style="list-style-type: none"> Welke soort informatie werd gedeeld? Hoe werd deze informatie vastgelegd? Werd de juiste informatie gedeeld? Werd de informatie tijdig gedeeld? Via welke lijnen en op welke manier is informatie gedeeld tussen de betrokken partijen? Hoe is omgegaan met de media-aandacht en met politieke vragen uit de Tweede Kamer en de gemeenteraad?
Nazorg / afhandeling van de gebeurtenissen	<ul style="list-style-type: none"> Proces van afhandeling Nazorg voor betrokkenen 	<ul style="list-style-type: none"> Hoe heeft de universiteit gehandeld na afloop van de gebeurtenissen? In welke mate is er gezorgd voor nazorg voor betrokkenen?



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl