

Verslag 2019-2020

Ombudsfunctionaris

Erasmus Universiteit Rotterdam

Woord vooraf

Graag overleg ik hierbij mijn eerste schriftelijke rapportage als ombudsfunctionaris (OF) bij de EUR. Het betreft zowel de tussentijdse evaluatie van de (landelijk opgezette) pilot als ook het eerste jaarverslag vanaf juli 2019 tot en met juni 2020.

Een rapport van de ombudsfunctionaris beoogt eerlijk kritisch te zijn. Het is een observatie op basis van vastgestelde feiten en deels ook aan de hand van waarnemingen die ook voor de OF nog in voortdurende dynamiek van analyse verkeren. Er zijn kleine en soms ook heel grote zaken. Het is een voortdurend wegen van feiten en percepties met oog voor het belang van individuen en de organisatie als geheel.

De EUR komt op mij in dit eerste jaar vooral over als een daadkrachtige en tot in de microvezels zelfbewuste organisatie met geweldige uitdagingen en een goede nationale en internationale reputatie. Er zijn talloze enthousiaste studenten te vinden die zich er goed en gemotiveerd ontwikkelen. Ook zijn er veel talentvolle en hard werkende, op de EUR trotse, medewerkers. Maar de ombudsfunctionaris heeft nu eenmaal niet de taak daar een uitgebreid positief rapport over te maken. De ombudsfunctionaris heeft als taak kritisch, reëel en constructief bij te dragen in waar het beter kan, mee te signaleren waar het mogelijk echt mis zit en boven alles, bij te dragen aan waar geleerd kan worden van fouten. Dit rapport is daartoe een eerste aanzet in het eerste jaar van de ombudsfunctionaris.

Het afgelopen jaar heeft voor de ombudsfunctionaris zelf in ieder geval ook vele momenten van voldoening in de contactuele verhoudingen gegeven bij de behandeling van klachten. Veel dankbaarheid en opluchting is per mail of persoonlijk naar de ombudsfunctionaris uitgesproken. Dit heeft de ombudsfunctionaris ook positief gemotiveerd in de soms complexe taak en bij de vele uitdagingen waarbij mensen vast zitten. De ombudsfunctionaris probeert in eerste of laatste instantie de zaak vlot te trekken en in beweging te krijgen. Toch zijn er ook zeker zaken te benoemen die niet (geheel) bevredigend (zijn) verlopen en waar de vinger aan de pols moet worden gehouden. Het blijft van groot belang steeds ook met elkaar in gesprek te blijven. Een grote mate van zelfreflectie van de organisatie moet daarbij het uitgangspunt zijn. Een ombudsfunctionaris kan meest effectief zijn in het bijdragen aan een veilig studie – en werkklimaat als de organisatie en vooral ook relevante hoofdspelers zelf, constructieve kritiek kunnen aannemen. En deze feedback vanuit verbindend en open leiderschap vertalen in daadkracht en veiligheid van werk- en studieomgeving. Dat begint bij de meest bepalende onderdelen van de organisatie. Daar zal het gedrag moeten worden getoond dat in de rest van de organisatie moeten worden nagestreefd.

Edith Weijnen

Inhoud

1	Inleiding	1
2	De pilot: plan van aanpak	2
2.1	Uitgangspunten pilot	2
2.2	Werkzaamheden, taken en bevoegdheden	3
2.3	Zorgvuldige afstemming	3
2.4	Rapportage	4
2.5	Praktische randvoorwaarden	4
3	Tussentijdse evaluatie pilot	5
3.1	De start en feitelijke bekendmaking	5
3.2	Arbeidsbetrekking	5
3.3	Ervaringen eerste pilotjaar	6
3.4	Contacten intern	7
3.5	Praktisch	8
3.6	Het reglement	9
4	Jaarverslag ombudsfunctionaris	11
4.1	Vrije melding, geen drempels	11
4.2	Werkwijze	11
4.3	Accenten in uitvoering	13
4.4	Cultuur	14
4.5	Kengetallen	15
4.5.1	Getallen medewerkers	16
4.5.2	Getallen studenten	19
5	Voorlopige conclusies en aanbevelingen	23
5.1	Voorlopige conclusies van de pilot	23
5.2	Voorlopige conclusies van een jaar ombudswerk	25
5.3	Afsluitend	26

1 Inleiding

Op 1 juni 2019 is de ombudsfunctionaris (OF) voor personeel en studenten aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam (EUR) begonnen. Het instellen van deze functie betreft een pilot. In het daartoe opgestelde Plan van Aanpak staat de functie omschreven als 'een onafhankelijke partij die zicht richt op een nog veiliger werk- en studieklimaat die zich kan beroepen op een actieve onderzoeksfunctie'.¹ De OF maakt onderdeel uit van het brede stelsel van maatregelen gericht op een veilig werk- en studieklimaat. In dit stelsel heeft de EUR al diverse interne functionarissen die zich op dit gebied voor student en medewerker inzetten, zoals vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijke werk, studieadviseurs, bedrijfsartsen, diversity-officers, studentendecanen, HR-businesspartners en studentenpsychologen. Het Plan van Aanpak stelt dat in aanvulling hierop behoefte is aan een partij die zich onafhankelijk kan opstellen en over een onderzoeksmandaat beschikt. Het betreft hier een gedeelde wens van zowel College van Bestuur, de Universiteitsraad als PV-Europa.

De pilot maakt onderdeel uit van een breder landelijk initiatief. Een drietal andere universiteiten (Maastricht, Delft en Twente) heeft eveneens een OF aangesteld. De pilot heeft ook de aandacht van de VSNU. In het voorjaar 2020 is in het kader van de cao onderhandelingen overeengekomen dat iedere universiteit een OF zal instellen.²

Dit verslag biedt een weergave van het eerste jaar van de OF over de periode 1 juli 2019 - 30 juni 2020. De OF is op 1 juni formeel in dienst getreden maar de komst is pas op 1 juli actief in de organisatie bekend gemaakt. Vanaf dat moment was de OF bereikbaar per mail en telefoon.

Het rapport heeft in deze fase van de pilot twee functies. Het vormt enerzijds een verslag van de pilot en anderzijds van het werk als ombudsfunctionaris. Bij een verslag over de pilot gaat het om een eerste tussenevaluatie waarbij gekeken wordt naar zowel praktische aspecten als inhoudelijke afwegingen, zoals ten aanzien van taakstelling en rapportage door de OF. In deze beginfase is het van belang daar juist ook aandacht aan te geven om de functie goed in de steigers te krijgen voor de toekomst. Het jaarverslag vormt daarnaast de weergave van de resultaten van een jaar ombudswerk. Het verslag van de werk van de OF zal jaarlijks terugkeren en verder tot referentiekader kunnen gaan dienen.

Dit rapport geeft een samenvatting van de belangrijkste observaties uit het eerste jaar. De opbouw van dit eerste rapport is als volgt. In hoofdstuk 2 worden de uitgangspunten beschreven zoals opgenomen in het Plan van Aanpak. Daarna volgt in hoofdstuk 3 een beschrijving hoe deze uitgangspunten in de praktijk zijn vormgegeven in de periode juli 2019 tot en met juni 2020. In hoofdstuk 4 volgt het verslag van het daadwerkelijke ombudswerk. Hoofdstuk 5 geeft in grote lijnen de eerste voorlopige conclusies en aanbevelingen weer na één jaar.

¹ HR Policy, Plan van aanpak pilot ombudsfunctionaris EUR, 17 september 2018.

² Cao-akkoord, Nederlandse Universiteiten 1 januari 2020 tot 1 januari 2021. De inrichting van de ombudsfunctie dient uiterlijk 1 juli 2021 bij alle universiteiten te zijn afgerond.

2 De pilot: plan van aanpak

De pilot is beschreven in het Plan van Aanpak 2018.³ In dit hoofdstuk zal achtereenvolgens worden ingegaan op de huidige uitgangspunten van de pilot (par. 2.1), werkzaamheden taken en bevoegdheden van de OF (par 2.2), de wens tot zorgvuldige afstemming (par. 2.3), de rapportage (par. 2.4) en tot slot op de praktische randvoorwaarden (par. 2.5).

2.1 Uitgangspunten pilot

Bij de aanstelling van de OF is een aantal uitgangspunten geformuleerd. De OF is in zijn functie onafhankelijk, onpartijdig en neutraal. Om die reden is de OF in deze functie aan geen enkel gezag ondergeschikt. De functie wordt zelfstandig en onafhankelijk uitgevoerd en er wordt verantwoording afgelegd aan het College van Bestuur (CvB).

In het Plan van Aanpak wordt de aanloop naar de pilot in historische context geplaatst. In deze rapportage wordt volstaan met verwijzing naar het Plan van Aanpak op het onderdeel ‘achtergrond en context’.⁴ Samenvattend wordt hier aangehaald dat een belangrijke rol bij de totstandkoming is ingenomen door PV-EUROPA en de Universiteitsraad. En dat het College van Bestuur de noties van beiden positief heeft ontvangen en steunt.

‘Het creëren van een veilig werk- en studieklimaat’ is een belangrijk uitgangspunt in het Plan van Aanpak. Het wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor goed wetenschappelijk onderzoek, voor een prettige werksfeer en beheersing van werkdruk. De OF kan een belangrijke bijdrage leveren aan een gezonde en lerende organisatie met zo’n veilig werk- en studieklimaat. Dat kan door te voorkomen dat klachten onbeantwoord blijven, maar ook door zaken duidelijk te benoemen als deze benoemd moeten worden. Het te behandelen dossier moet daarbij bij voorkeur het individuele niveau overstijgen. Zo wordt geleerd van fouten zodat ineffectieve en schadelijke patronen in de organisatie herkend en doorbroken kunnen worden, aldus het Plan van Aanpak.⁵ De pilot OF maakt onderdeel uit van een groter stelsel gericht op een veilig werk- en studieklimaat. Voor een weergave daarvan zie

Schema 1. Het stelsel van maatregelen veilig werk- en studieklimaat



³ HR Policy, Plan van aanpak pilot ombudsfunctionaris EUR, 17 september 2018.

⁴ HR Policy, Plan van aanpak pilot ombudsfunctionaris EUR, 17 september 2018, p. 6.

⁵ HR Policy, Plan van aanpak pilot ombudsfunctionaris EUR, 17 september 2018, p. 9.

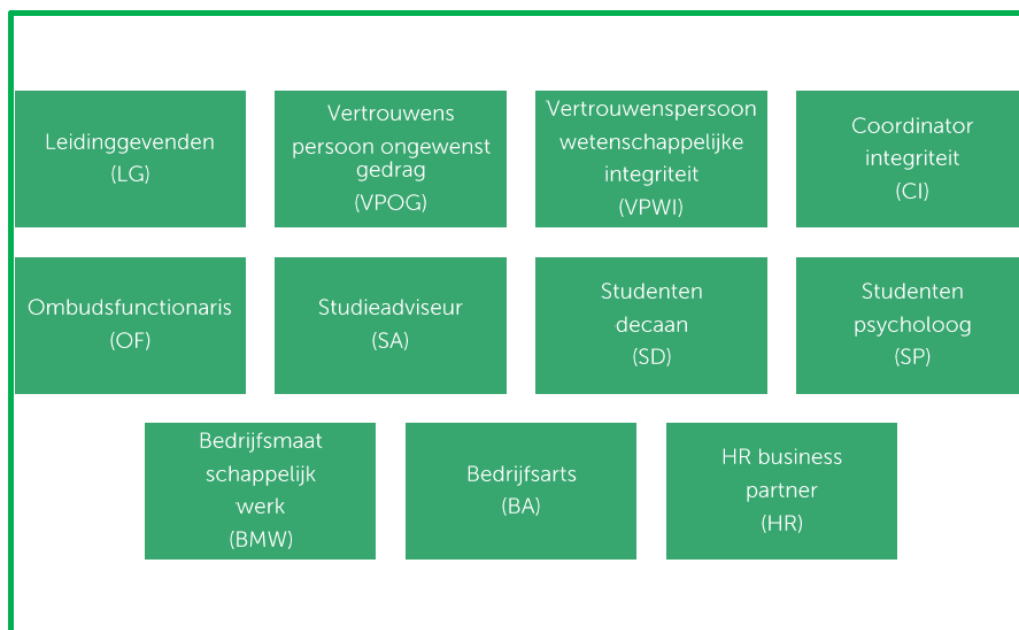
2.2 Werkzaamheden, taken en bevoegdheden

Het Plan van Aanpak voorziet verschillende rollen en taken voor de OF: adviseur, verwijzer, faciliterend gespreksleider, bemiddelaar, klachtbehandelaar en onderzoeker.⁶ De OF kan in principe in alle vraagstukken betrokken worden, waarbij verwijzing naar bestaande hulpkanalen het uitgangspunt is. In het Plan van Aanpak is als voorwaarde gesteld dat bij kwesties van ongewenst gedrag de vertrouwenspersoon bevoegd is. Als het gedrag vaker en eventueel stelselmatig voorkomt kan de OF onderzoek doen en een (advies opstellen. Een eventueel onderzoek leidt tot een rapportage van bevindingen en advies, doorgaans aan betrokkenen, faculteit of dienst en CvB. De OF kan het onderzoek zelf doen maar eventueel ook laten uitvoeren onder regie van de OF. De OF mag gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen. Het CvB moet altijd een schriftelijke reactie geven op een advies van de OF, waarin duidelijk wordt of en zo ja welke acties het CvB onderneemt. In geval een klacht betrekking heeft op het CvB is de Raad van Toezicht (RvT) aanspreekpunt.

De OF is er zowel voor individuele als collectieve klachten. De OF onderzoekt achtergronden en de feitelijke toedracht van de zaak en heeft zonder tussenkomst van derden toegang tot alle afdelingen en informatie binnen de universiteit. Hij heeft het recht om te allen tijde een onafhankelijk onderzoek in te stellen. Organen en functionarissen zijn gehouden de gevraagde inlichtingen te verstrekken en inzage in de bescheiden te geven, uiteraard dit alles met in achtname van de vertrouwelijkheid en relevante wet- en regelgeving. Er vindt zo veel mogelijk afstemming en samenwerking plaats met alle andere ondersteunende medewerkers. Dit om signalen en patronen gezamenlijk ook te constateren en met zorgvuldigheid te bespreken.

2.3 Zorgvuldige afstemming

De onderlinge afstemming en samenwerking tussen alle partijen die betrokken zijn bij een veilig werken studieklimaat is van groot belang. Er zijn daarbij verschillende actoren te onderscheiden als opgenomen in schema 2.⁷ **Schema 2. Netwerk veilig werk- en studieklimaat**



⁶ HR Policy, Plan van aanpak pilot ombudsfunctionaris EUR, 17 september 2018, p. 12.

⁷ Als opgenomen in: HR Policy, Plan van aanpak pilot ombudsfunctionaris EUR, 17 september 2018, p. 15.

Actoren in het netwerk dienen rolvast te zijn en te weten van elkaar wat ze doen. Maar ook studenten en medewerkers zelf dienen hun weg zo veel mogelijk te vinden door herkenbaarheid van de ondersteunende en hulpverlenende partijen.⁸ HR Policy heeft hierin een belangrijke rol, zoals het installeren van een platform voor kennisdelen en het organiseren van twee bijeenkomsten jaarlijks. Ook bevordert HR policy een eenduidig systeem voor registratie van klachten.

De afstemming bij klachten die vallen onder de Klokkenuidersregeling dient zorgvuldig plaats te vinden. Het is voorstelbaar dat hierbij ook gezamenlijk met vertrouwenspersonen wordt opgetrokken bij onderzoek en advies.

2.4 Rapportage

Volgens het Plan van Aanpak dient de OF jaarlijks zijn verslag te overleggen aan het CvB, PV-EUROPA en de Universiteitsraad. Over de voortgang van de pilot wordt per kwartaal gerapporteerd aan het CvB, Universiteitsraad en PV-EUROPA. Na 1,5 jaar zal een externe evaluatie van de pilot plaatsvinden. De aspecten van die evaluatie worden bij de installatie van de OF uitgewerkt.

2.5 Praktische randvoorwaarden

De OF heeft bij de EUR 0,3 FTE om deze taak uit te voeren, zo is besloten in 2018. De schaal is op landelijk niveau gemiddeld tussen 12 en 14, maar ook hoger komt voor. Daarnaast is sprake van kosten voor kantoor en kantoorbenodigdheden, eventueel onderzoekskosten (budget 80.000 Euro) en kosten voor externe evaluatie (maximaal 20.000 Euro).

⁸ Zie verder HR Policy, Plan van aanpak pilot ombudsfunctionaris EUR, 17 september 2018, p. 18-21.

3 Tussentijdse evaluatie pilot

In dit hoofdstuk wordt de praktijk van het afgelopen jaar beschreven. In deze tussentijdse evaluatie van de pilot wordt achtereenvolgens ingegaan op de start (par. 3.1), de aard van de contractuele betrekking met de OF (par. 3.2), ervaringen in het eerste jaar (par. 3.3), de interne samenwerking (par. 3.4), praktische onderwerpen (par. 3.5), en tot slot is er aandacht voor het reglement (par. 3.6).

3.1 De start en feitelijke bekendmaking

Formeel is de OF gestart op 1 juni 2019. De interne bekendmaking en daarmee toegang tot de OF heeft plaatsgevonden in juli 2019 door middel van een persoonlijke mail aan alle medewerkers en studenten. Ook is er op een aantal schermen binnen de Universiteit bekendheid aan gegeven. HR was hierbij de ondersteunende facilitator en drijvende kracht. Enkele maanden later heeft Erasmus Magazine een artikel aan de hand van een interview geplaatst.⁹

De OF heeft met HR gezocht naar een neutrale plaatsing op intranet als vindplaats voor studenten en medewerkers. Daarbij stond voorop dat op geen enkele wijze ook maar enige associatie met welk onderdeel van de organisatie dan ook zou mogen ontstaan. Betrouwbaarheid, vertrouwelijkheid en vooral ook onafhankelijkheid mochten op geen enkele wijze ter discussie komen te staan. Dat was een lastige zoektocht omdat plaatsing bij een onderdeel onontkoombaar is vanwege het administratieve systeem. Er is uiteindelijk gekozen voor plaatsing op Intranet bij de bestuursdienst.

3.2 Arbeidsbetrekking

De OF is in dienst getreden en er is dus niet gekozen voor het inhuren van een derde die zijn of haar positie buiten de universiteit heeft. Dat is destijds een gewogen en bewuste keuze geweest van de EUR. Het is zeker een onderdeel dat opnieuw aandacht verdient bij de eindevaluatie. De betrokkenheid van de OF lijkt op zich gediend met een dienstbetrekking maar tegelijkertijd roept het vragen op van gepaste distantie en nabijheid. Het bouwen van het interne netwerk lijkt beter gediend met een interne OF. En het zelf zijn van werknemer geeft ook relevante inzichten in hoe processen verlopen intern.

Het profiel van de OF zal ook nader mee geëvalueerd moeten worden. Het hebben van enige levenservaring (is iets anders dan leeftijd) door de diversiteit aan emotionele vraagstukken en achtergronden, het beschikken over juridische kennis, communicatieve vaardigheden, zelfreflectie en het hebben van enige leidinggevende ervaring wordt door de huidige OF als essentieel voor de functie gezien.

Er gezocht naar een administratieve plaatsing in het EUR-systeem (adresgegevens, ziekte- en verlofdagen). Dat werd HR vanuit de gedachte dat dit neutraler oogt dan de bestuursdienst. In het kader van de onafhankelijkheid heeft een plaatsing bij geen enkel onderdeel de voorkeur maar dit bleek praktisch niet mogelijk bij een werknemer. Ook dit onderdeel is uitvoerig en zorgvuldig besproken met HR. In dit verband is het ook van belang te vermelden dat HR vanuit het Plan van Aanpak een coördinerende pilot rol heeft en vanuit die hoedanigheid ook steeds mee heeft gedacht met de praktische inrichting van de functie van de OF.

⁹ <https://www.erasmusmagazine.nl/2019/10/21/nieuwe-ombudsfunctionaris-behandelt-al-tientallen-zaken/>

De OF is aanvankelijk aangesteld voor 12 uur (0,3 FTE) hetgeen al heel snel een knelpunt gaf. Het aantal klachten was binnen de gegeven tijd niet af te handelen, nog afgezien van het feit dat het doorgronden van de interne lijnen en het organisatiesysteem en het ontmoeten en vinden van betrokkenen alsmede het bouwen van een (in- en extern) netwerk in het eerste jaar veel tijd vraagt. Direct al in september heeft de OF dit knelpunt geadresseerd bij het CvB en bij PV EUROPA. De OF zag zich daarbij gesteund door het aantal uren van andere OF's bij andere universiteiten, dat duidend hoger lag. De voorzitter van het CvB was terughoudend en in beginsel niet overtuigd van de noodzaak tot uitbreiding van het aantal uren. PV-EUROPA daarentegen zag de noodzaak wel in en is in deze periode dan ook van steun geweest in een voor de OF moeilijke startfase. In de loop van 2019 is het tekort aan uren ook bij het CvB erkend, hetgeen per 1 januari 2020 heeft geleid tot een tijdelijke uitbreiding naar 28 uur. In januari 2020 is de OF ruim twee weken afwezig geweest in verband met verlof en in het voorjaar is de OF ruim 5 weken ziek geweest. Dit alles heeft de eerste negen maanden tot een op sommige onderdelen moeizame start geleid. Het coronavirus binnen de samenleving als geheel heeft tenslotte dit eerste pilot jaar nog een extra bijzondere wending gegeven.

3.3 Ervaringen eerste pilotjaar

De OF heeft dit eerste pilotjaar als intensief ervaren om een aantal redenen. Hoge werkdruk, toenemende tijdsbesteding aan de functie, weerstanden op de komst van de OF, beperkt inzicht in de rol van de OF en beperkingen in praktische aspecten hebben daar een rol in gespeeld. De functie van OF vraagt ook tijd voor reflectie. Er is sprake geweest van een caseload met relatief veel menselijk leed en dat maakt het werk intensief.

De OF heeft om de pilot vorm te kunnen geven een sprong moeten maken door binnen een half jaar van een wekelijkse bezetting van 12 uur (per 1 juni 2019) toe te gaan naar 28 uur (tijdelijk per 1 januari 2020). Dit is naast de overige werkzaamheden van de OF, buiten de EUR, een fundamentele verandering geweest. Het opnieuw samengestelde CvB heeft hernieuwd vertrouwen in de werkzaamheden van de OF uitgesproken hetgeen ook tot een positief vervolg heeft bijgedragen. De goede contacten in deze periode met andere ombudsfunctionarissen bij andere universiteiten hebben zeker ook een bijdrage geleverd in het vertrouwen binnen de EUR op de goede weg te zijn met de verdere invulling van de rollen en werkzaamheden van de OF. Niettemin heeft de OF dit jaar ervaren als een flinke tocht binnen een organisatie die niet altijd open lijkt te staan en te verbinden in positieve zin.

Tijdens de ruim een maand durende ziekte van de OF is gebleken dat de vervanging van de OF bij (langdurige) afwezigheid niet eerder besproken was. De OF heeft hierover zelf in beginsel afspraken met de OF van EMC gemaakt en ook de OF van de TU Delft heeft zich hiertoe bereid verklaard. Het blijft een punt van aandacht dat bij de eindevaluatie moet worden meegenomen en concrete uitwerking moet krijgen.

De persoonlijke arbeidsrechtelijke ervaringen van de OF hebben ook een bescheiden en aanvullend inzicht gegeven in de organisatie. Door bijvoorbeeld zelf onder hoge werkdruk te zijn geweest, weerstanden te hebben ervaren op de functie en zelf ziek te zijn geweest, is ook meer inzicht ontstaan in de cultuur van de EUR. Hoe gaan we om met elkaar? Door 'werknemer' te zijn, hoe autonoom ook, is ervaren hoe de EUR 'werkt' en dat heeft mede bijgedragen aan het inzicht in processen en onderlinge omgang.

De OF vervult een solo-functie bij een grote organisatie waar veel dynamiek is. Daarin vervult de OF een volledig autonome en onafhankelijke rol. De media zijn daarbij gespist op misstanden en

uitvergrotingen daarvan in de pers liggen voortdurend op de loer.¹⁰ Contacten met andere OF's zijn cruciaal, ter mentale en inhoudelijke support en ter verscherping van het eigen inzicht. Ook de rol van VSNU is daarbij van belang. Om goed te kunnen functioneren, ook als OF in samenspel met het bestuur, is het van belang dat zicht komt op wat normale patronen zijn en welke patronen onmiddellijk aandacht behoeven. Daartoe is een gedeeld framework nodig in doelstellingen en ondergebracht in een deugdelijke registratie. Verder is het van belang dat er gekeken wordt welke aspecten gemeenschappelijk zijn, welke kennis en aanpak gedeeld kan worden en welke toets criteria kunnen worden ontwikkeld voor nut en noodzaak van de OF. Bij welke aantallen medewerkers of studenten behoort welke acceptabele grens aan bepaalde klachten en misstanden? Hoeveel uren OF zijn aan de orde bij een bepaalde hoeveelheid studenten en FTE? Allemaal vragen die verder moeten worden onderzocht en een antwoord moeten krijgen.

Nu de eerste aantallen zijn geregistreerd kan daar ook beter op doorgedacht worden. Er ontstaan inzicht en referentiepunten. Ook andere gremia zoals vertrouwenspersonen hebben relevante in- en overzichten. Koppeling lijkt gewenst al is de betrouwbaarheid daarbij een belangrijke factor. Toch lijkt betrouwbaarheid ook geen zuiver en altijd hanteerbaar begrip. Ook hierop is een gezamenlijke kritische analyse noodzakelijk van wat hiermee nou eigenlijk beoogd wordt en in hoeverre 'betrouwbaarheid' wel 'werkt' in de praktijk. De OF heeft opvallende voorbeelden waar te veel betrouwbaarheid (d.w.z. op het eigen dossier blijven zitten) doorschiet in niet goed samenwerken. En dat is ook lang niet altijd in het belang van de betrokkene. De OF heeft voorbeelden waar betrouwbaarheid essentieel is en toch iedereen op de hoogte lijkt. Het genereert soms eerder onrust en gevoelens van onveiligheid. Voorop staat de afspraak met de verzoeker, verwachtingen vaststellen, transparantie over het proces geven en je houden aan gemaakte afspraken. Betrouwbaarheid als doel op zich draagt lang niet altijd bij aan een goede gang van zaken. Een herijking over hoe wij hier intern mee om moeten gaan lijkt een zinvolle vraag. Doen wat er beloofd wordt is daarbij het uitgangspunt.

3.4 Contacten intern

HR speelde in het verslagjaar steeds een actieve rol in de startfase, waarbij soms ook een spanningsveld optrad in de onderlinge verhoudingen. Het onderscheid tussen het ondersteunen van de OF en het coördineren van de pilot versus het hebben van een dienstbetrekking, met het risico van hiërarchie op processen naar de OF vanuit HR, was daarbij voor de OF niet altijd scherp. Uiteindelijk heeft de OF in de eerste helft van 2020 daarin een nog meer autonome attitude in proces aangenomen, hetgeen bij HR verder niet op grote bezwaren leek te stuiten. Bij HR bleek, naar het oordeel van de OF, toenemend en begrijpelijk, vooral behoefte aan informatie over de pilot van de zijde van de OF. Niettemin lijkt het nog steeds noodzaak voor het tweede jaar van de pilot heldere afspraken te maken over verwachtingen bij HR en rapportages die HR wenselijk vindt om zowel de evaluatie als de werkzaamheden van de OF goed inzichtelijk te krijgen. Daarbij is inleving in ieders opdracht en verantwoordelijkheden binnen de EUR verder te verbeteren. Bij aanvang zijn ook niet alle relevante uitgangspunten helder met elkaar geformuleerd in concrete opgaven en afspraken.

Met PV-EUROPA en de U-Raad is steeds goed contact geweest in de vorm van regelmatige gesprekken. Met de nieuwe Voorzitter van het College van Bestuur is kennisgemaakt. Met het derde lid (portefeuillehouder facilitaire zaken) is een 6 tot 8-wekelijks overleg over algemene zaken en bepaalde kwesties die in de lijn aandacht behoeven of waarvan bekend moeten zijn dat ze spelen. Deze gesprekken zijn zeer gewaardeerd door de OF en als zinvol ervaren voor de wederzijdse aftasting van

¹⁰ Zie bijvoorbeeld bij de UvA: 'De grappen over sperma van een 'aanrakerige' docent', NRC 12 juni 2020.

de rol van OF. De eindstand is daarin nog niet bereikt in de visie van de OF. Er wordt nog steeds samen verder gekeken naar de effectieve vorm en mogelijkheden. Het gaat daarbij ook om verdere verkenning van elkaars verantwoordelijkheden en zoeken naar het terugleggen van zaken in de lijn. Knelpunten, zoals serieuze arbeidsconflicten of grotere vraagstukken, die vallen onder de portefeuille van de rector behoeven ook nog verder uitwerking. Het samenspel in de bij de OF gesignaleerde knelpunten met decanen en wetenschappelijk personeel mist soms nog structuur in aanpak en duidelijkheid in afspraken ten aanzien van de effectieve uitvoering. De daadkracht kan verbeterd. Met de nieuw samengestelde Raad van Toezicht zal in de tweede helft van 2020 kennis gemaakt worden.

Ook met andere studenten en medewerkers ondersteunde instanties en personen is verder kennism gemaakt, zoals met de vertrouwenspersonen, studiedecanen, bedrijfsartsen, diversity-officers en commissiesecretarissen.

Bij medewerkers ervaart de OF dat HR doorgaans wordt gezien als een verlengstuk van de leidinggevenden en organisatie. Dit betekent dat ondersteuners zoals vertrouwenspersonen, bedrijfsartsen en OF steeds meer dienen ter ondersteuning van de nood van de individuele werknemer die is vastgelopen met de leidinggevende of de omgeving. Dat lijkt ook landelijk gezien de ontwikkeling. Dit heeft tot gevolg dat interne samenwerking en afstemming tussen degenen die zich met de "P"(ersoneel) bezig houden cruciaal is, daar HR zich meer op de "O" van organisatie lijkt te richten.

Het is daarom noodzaak dat alle hulpgerma binnen de EUR elkaar goed vinden. De OF heeft er steeds op aangedrongen alle hulpbronnen binnen de EUR bij voorkeur twee maal jaarlijks samen te laten komen. Het is zinvol reële (geanonimiseerde) casuïstiek met elkaar daar te bespreken teneinde elkaar persoonlijk te leren kennen maar ook de rolvastheid goed te bepalen. Tot op heden is het gestructureerde overleg ten aanzien van te volgen processen ten opzichte van elkaar nog niet ontstaan maar de wens blijft onverminderd bestaan. HR dient daarbij wel een aanvullende en alerte rol te vervullen, omdat de eerste doelstelling altijd moet zijn zaken zo mogelijk terug in de lijn te leggen en met elkaar te leren van fouten. Ook de samenwerking met HR van RSM en ESL is een belangrijke aandachtspunt. Zij nemen een wat eigen positie in.

Wellicht dat het in de toekomst zelfs aanbeveling verdient om eens nader te bezien op welke wijze diverse hulpverleners nog beter kunnen worden samengebracht, wellicht in een intern bureau zoals naar het al langer bestaande model van het UMC Utrecht.

Ook bepaalde personen zijn om de OF moverende redenen benaderd, zoals Juridische Zaken, HR bij de diensten en faculteiten en enkele decanen. Alle afspraken, ook die welke niet direct uit een concrete kwestie zijn voortgevloeid, gaven altijd zinvolle verbanden en inzichten, en zijn hulpbronnen geweest in bemiddelings- en advieswerk later door de OF in concrete zaken. Niettemin is nog steeds sprake van verkenning van de interne organisatie en zal daar komend jaar verder tijd voor worden ingeruimd. De uitdaging daarbij is om niet steeds de waan van de dag, de klachten die zich aandienen, voorrang te geven.

3.5 Praktisch

Aanvankelijk kon de OF twee dagdelen terecht op een locatie in het Hatta-gebouw. De OF heeft dit al heel snel ervaren als een onprettige ruimte. Onpersoonlijk en geen warm welkom biedend. Ook om redenen van vertrouwelijkheid heeft de ombudsfunctionaris daarom, tot Corona uitbrak, vrijwel alle gesprekken gehouden in een daarvoor geschikte locatie en een heel enkele keer op het eigen kantoor

van de OF. Deze tussenoplossing was gezien het gebrek aan een goede ontvangstruimte prima, maar niet te bestendigen, zeker niet nu het aantal uren is uitgebreid.

De OF heeft om redenen van strikte vertrouwelijkheid en met toestemming van de EUR een eigen mailadres buiten het ICT-systeem van de EUR gekozen. Ook heeft de OF het eigen mobiele nummer in gebruik als OF. Vanwege de hoeveelheid zaken en gezien het feit dat een aantal administratieve werkzaamheden, verwijzingen en vertrouwelijke registratie van zaken en het maken van overzichten ook door iemand anders dan de OF gedaan kunnen worden, is in november 2019 met HR besloten dat 6 uur wekelijks secretariële ondersteuning gewenst zou zijn. De OF heeft direct een contact voorgedragen aan de EUR maar de contractuele eisen vanuit de EUR bleken te belastend te zijn voor de opdrachtnemer. HR heeft langdurige inspanning hierop geleverd maar zonder resultaat tot op heden. Nu wordt gekeken naar een andere oplossing.

De OF concludeert dat het nog steeds wenselijk is dat de ondersteuning geboden wordt omdat het efficiency winst oplevert in (administratieve) werkzaamheden die niet strikt genomen door de OF zelf uitgevoerd hoeven te worden. Met name ook een aantal type vragen van studenten is goed te ondersteunen door een assistent. Bij voorkeur is de ondersteuning van buiten de EUR, omdat de distantie ten aanzien van collega's veel gevraagd is van een medewerker. De OF ziet meer ondersteuners intern die een dubbelrol vervullen en acht dit doorgaans niet wenselijk omdat het de medewerker te veel belast en soms in een onwenselijke spagaat brengt.

Ook de registratie van zaken is een belangrijk aandachtspunt. De OF heeft zelf een systeem opgezet, mede in overleg met OF's van andere instellingen. In overleg met alle betrokkenen zoals CvB en HR, maar ook Universiteitsraad, PV-EUROPA en andere interne hulpgeremia dient nader afgestemd te worden op de daadwerkelijke behoefte aan informatie en registratie. Dit is gewenst met het oog op concreet te behalen kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen in het kader van een veilig studie- en werkklimaat.

Het verdient aanbeveling de OF verder een jaarlijks budget toe te kennen voor intervisie en/of coaching omdat het solistische karakter van de functie noodzaakt tot het scherp houden van zelfreflectie. Maar ook bij casuïstiek kan het raadzaam zijn soms informatie in te winnen. Het budget hiervoor zou ongeveer 3000 Euro dienen te bedragen.

3.6 Het reglement

Bij aantreden van de OF was een reglement goedgekeurd en daarmee was de vastgestelde procedure voor de OF een feit. In 2020 bleek dat de vaststelling ervan opnieuw moest plaatsvinden hetgeen vrijwel ongewijzigd is geschied. Er volgt ook nog een Engelse versie. De OF is voornemens in het tweede pilot jaar een artikelsgewijze evaluatie op te nemen om te bezien of een aanpassing op onderdelen wellicht gewenst is.

Enkele onderwerpen zijn hierbij alvast aan de orde.

Vertrouwelijkheid blijft altijd een onderwerp met veel gezichtspunten en dus een lastig onderwerp. Alles is bij voorkeur vertrouwelijk maar anderzijds is openheid vaak nodig om tot de kern te komen. Transparantie aan betrokkenen is dan 'key'. Heldere en zorgvuldige communicatie over de aanpak van een kwestie door de OF moet HET vertrekpunt zijn. In zoverre is vertrouwelijkheid wel het streven maar is openheid van misstanden vaak ook gewenst.

Het opvragen van stukken is ook een aandachtspunt. Dat speelt ook ten aanzien van de onderlinge uitwisseling van informatie. Welke documenten mag de OF wel opvragen en welke niet. Het verdient aanbeveling met Juridische Zaken daar nog eens goed naar te kijken. Ook het zonder tussenkomst van het CvB voldoen aan verzoeken van personen blijkt nog wel eens moeizaam. Ook daar dient een helder standpunt te worden ingenomen.

Het reglement is overigens maar één keer opgevraagd. Het reglement lijkt voor nu voldoende aan te sluiten te geven bij de praktijk van de OF. Toch zijn er zeker aandachtspunten te benoemen.

4 Jaarverslag ombudsfunctionaris

In dit hoofdstuk is het jaarverslag van de ombudsfunctionaris opgenomen. Het gaat om een eerste kwantitatief overzicht van feiten en zo mogelijk daarbij een voorlopige interpretatie met aanbevelingen. In paragraaf 4.1 volgt allereerst een algemene inleiding ten aanzien van de aanpak. Daarna volgt de werkwijze (par. 4.2) en gekozen accenten in uitvoering (par. 4.3). Een aparte paragraaf is gewijd aan de cultuur (par. 4.4). In paragraaf 4.5 volgt dan tot slot een overzicht van cijfers met toelichting van medewerkers (par. 4.5.1) en daarna studenten (par. 4.5.2).

4.1 Vrije melding, geen drempels

Vanaf het begin is er voor gekozen om geen drempels op te werpen voor medewerkers en studenten om te zich kunnen melden bij de OF. Er zijn dan ook geen voorwaarden gesteld ten aanzien van de aard van de klachten die kunnen worden aangemeld. Deze aanpak heeft het mogelijk gemaakt een beeld te ontwikkelen van de soorten klachten. Het kan hierbij gaan om aanvullende ondersteuning (medewerkers/studenten de weg niet kunnen vinden) of knelpunten in de organisatie. Het geeft bovendien in deze pilot zicht op de rol van de OF. Sommige zaken dienen zich wellicht (te) veel aan bij de OF, horen daar mogelijk niet, en welke opties zijn er dan wel? Zijn er verklaringen waarom ze bij de OF komen? Een pilot is een goede gelegenheid om ook dit soort zaken te bespreken in het kader van het gezamenlijk bevorderen van een veilig werk- en studieklimaat.

De openstelling van allerlei soorten zaken gaf even wat spanning in het begin. Zoals, bij de vraag 'gaat de OF geen zaken doen die elders thuishoren'? Maar deze vragen lijken in de loop van het jaar niet in het geding te zijn geweest. Wel heeft de OF vaststellingen gedaan ten aanzien van de werkwijze van onder meer vertrouwenspersonen, PhD-officers, diversity-officers, HR medewerkers en studiedecanen. Ook is betrokkenheid geweest bij de (procedures/gang van zaken van de) bij onder meer de SIAG-commissie en examencommissies. De waarneming in het eerste OF-jaar leidt de conclusie te rechtvaardigen dat het gehele hulpveld meer in onderlinge samenhang zou moeten worden (her)bezien. De rechtsbescherming als geheel zou meer in samenhang moeten worden gebracht en de kwaliteit, verwachtingen en behoeften opnieuw bepaald. De OF heeft vastgesteld dat alle goed bedoelende en in ruime mate aanwezige gremia niet allemaal even effectief werken en niet altijd voldoende zijn uitgerust voor de opdracht. Ook de onderlinge uitwisseling zou een meer structureel en gestructureerd karakter moeten krijgen.

4.2 Werkwijze

Na de melding maakt de OF een afspraak met de verzoeker. In overleg wordt besloten tot een telefonische afspraak maar vrijwel altijd, zeker met medewerkers, volgt een fysieke bijeenkomst op de campus of daarbuiten.

Tijdens de intake beslist de OF over de vervolgactie. De verzoeker wordt verwezen naar een derde bij wie de vraag thuishoort of beter past. Een andere mogelijkheid is dat in het gesprek direct een oplossing voor handen is. De oplossing wordt dan gedeeld en besproken. Tot slot kan de OF ook beslissen om de melding nader te onderzoeken.

Wanneer er besloten is de melding te onderzoeken dan wordt de zaak in behandeling genomen. Tijdens de behandeling van een zaak wordt alle informatie verzameld en worden de direct betrokkenen

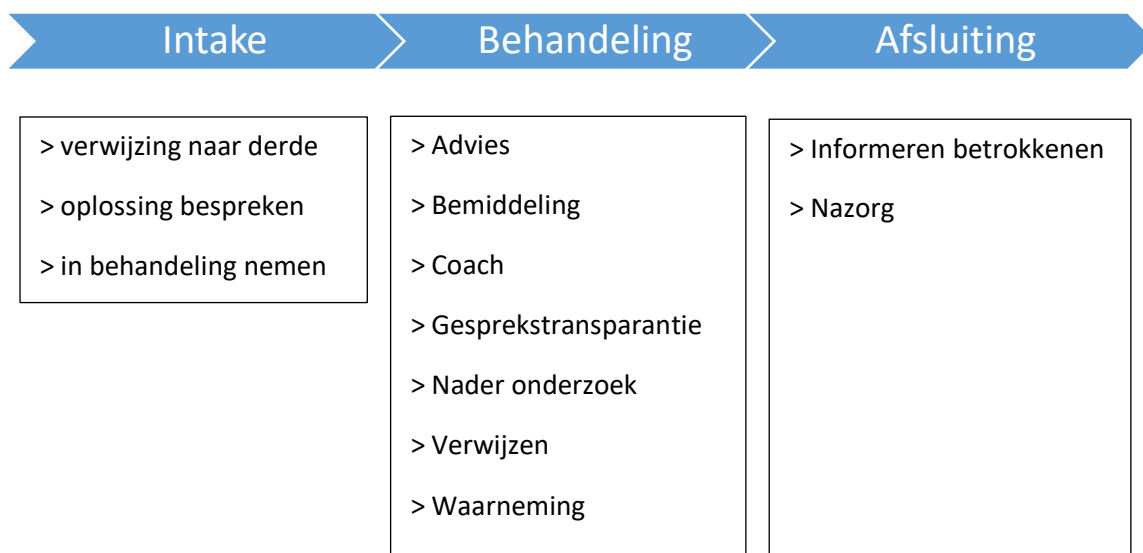
gehoord. Wanneer daartoe aanleiding is kan in overleg met de verzoeker worden besloten de kring van betrokkenen uit te breiden of meer informatie op te vragen.

Afhankelijk van de inhoud van de melding gaat de OF over tot het geven van een advies, bemiddeling, coaching, verwijzing, nader onderzoek of wordt er meegekeken in het kader van de transparantie of waarneming.

Wanneer de zaak na de behandeling tot een einde is gekomen wordt deze afgesloten door de direct betrokkenen hierover te informeren en indien gewenst nazorg te bewerkstellingen.

Deze werkwijze beschrijft de wijze waarop er met een melding wordt omgegaan. Wanneer er tijdens de behandeling sprake blijkt van een zaak die het individu overstijgt dan kan de OF een onderzoek starten naar achterliggende problemen. De OF zal hierbij in beginsel dezelfde werkwijze volgen. Zie ook schema 3 over de werkwijze van de ombudsfunctionaris.

Schema 3. Werkwijze ombudsfunctionaris



4.3 Accenten in uitvoering

De OF is steeds alert geweest op de taken: het zijn van verwijzer, adviseur, faciliterend gespreksleider, bemiddelaar, klachtbehandelaar en onderzoeker. Daarnaast is steeds een andere alertheid aanwezig geweest op de vraag welke individuele klacht aan de orde is en wat dit betekent in een groter verband binnen en voor de organisatie. Welke zaken geven aanleiding voor extra aandacht of uiteindelijk zelfs onderzoek?.

Een uitgebreid formeel onderzoek op grond van het reglement is daarbij het meest vergaande en ingrijpende instrument. Tot op heden heeft nog geen formeel onderzoek plaatsgevonden. De OF is van mening dat in een pilotfase daar in beginsel ook terughoudend mee moet worden omgegaan. Bij voorkeur wordt een organisatievraagstuk waar betrokkenen vastlopen teruggelegd in de organisatie om de zelfregulering en 'learning loup' daarin zo veel mogelijk te bevorderen. Dat neemt niet weg dat in het laatste jaar wel regelmatig kleinschaliger onderzoek is gedaan, door in bepaalde gevallen documenten te laten aanleveren, hoor- en wederhoor te intensiveren tot meerdere malen, derden te betrekken en ook door bepaalde processen langdurig te observeren. Ook is veel sprake geweest van bijdragen in empowerment door middel van advies en gesprekstransparantie tussen betrokkenen die met elkaar vast zaten. Veel betrokkenen lijken ook gebaat bij een op levenservaring gewogen advies of beïnvloeding van het proces. Dat vraagt een profiel zoals eerder geschetst.¹¹

Meerwaarde van de extra inspanningen in contacten was dat de OF daardoor een verdiepend beeld heeft kunnen krijgen van de medewerkers en studenten binnen de EUR en hun taakopvattingen en vervullingen. Ook de cultuur van de organisatie heeft daarmee extra aandacht gekregen door middel van intensieve gesprekken, langdurige waarneming van procedures, waarnemingen in leidinggeven en processen. In het navolgende overzicht van getallen is aangegeven dat een aantal zaken wellicht aanleiding zouden moeten vormen een onderzoek te starten. Grote klachtzaken zoals bij de UvA zijn ook bij de EUR immers niet uit te sluiten en een aantal zaken geven indicaties tot overwegingen van zo'n dieper gravend onderzoek.¹² Een punt van aandacht hierbij is dat een formeel diepgravend

¹¹ Par. 3.2.

¹² Zie de voorbeelden in 'De grappen over sperma van een 'aanrakerige' docent', NRC 12 juni 2020.

onderzoek een flink deel van de beschikbare tijd van de OF zal vragen. Dat zal vragen om herprioritering van zaken. De cijfers (par. 4.5) laten zien dat er eigenlijk binnen de huidige aanstelling geen ruimte is voor zowel het instellen van een diepgaand onderzoek als het tegelijkertijd behandelen van de huidige caseload.

Coronavirus (Covid19)

In Coronatijd is de tijdsbesteding aan het bijstaan van medewerkers niet veranderd in aantallen of aard van de verzoeken. De OF heeft bestaande zaken goed kunnen voortzetten door online te werken of soms mensen thuis te bezoeken of op eigen kantoor te ontvangen. Lopende contacten wilden wel heel graag terloops praten over alle ervaringen met thuiswerken, de voor- en nadelen ervan bespreken. De taferelen van serieuze besprekingen met medewerkers terwijl ineens een kind erdoorheen loopt of andere interventies plaatsvinden zullen voor iedereen herkenbaar zijn. Soms werd juist ook gemeld dat het thuiswerken ook een bepaalde rust meebrengt omdat het eigen bioritme meer gekozen kan worden. Efficiencywinst is ook genoemd, geen reistijd en minder informele contacten schelen tijd. Natuurlijk wordt de non-verbale communicatie gemist. Dat speelde voor de OF vooral bij intakes. Een eerste gesprek met zwaardere problematiek wordt door mensen vaak als prettiger ervaren als dit in een persoonlijke ontmoeting kan.

Bij studenten kwamen rondom tentamentijd met name wat meer vragen die betrekking hadden op gewijzigde omstandigheden, zoals thuis online tentamen doen. Met name studenten met beperkingen hadden daar last van. Studiedecanen hebben daar op verzoek zich extra ingespannen maatwerk te leveren.

Op bestuurlijk en wetenschappelijk leidinggevend niveau is de werkdruk met het oog op alle veranderingen, inclusief de komst van het nieuwe academische jaar, ook regelmatig genoemd. De ambitie het onderwijs zowel online als fysiek te gaan aanbieden in het nieuwe jaar 2020-2021 wordt zeker ook als druk ervaren omdat veel opnieuw moet worden uitgedacht en opgezet. Daar komt bij dat het geven van online onderwijs niet hetzelfde wordt ervaren als het geven van fysiek onderwijs. Het geven van digitaal onderwijs wordt in de regel als intensiever ervaren.

4.4 Cultuur

De OF neemt de huidige organisatiestructuur van de universiteit als uitgangspunt. Het systeem bestaat uit faculteiten, geleid door decanen, in samenhang met een College van Bestuur en Raad van Toezicht. Daar zit van oudsher bij alle universiteiten een zeker spanningsveld, tussen bijvoorbeeld wetenschap en bedrijfsvoering, eigenheid van de faculteiten en het gemeenschappelijke van de EUR naar buiten toe. Toch heeft dit systeem inherent in zich dat bepaalde tegenstellingen zich kunnen uitvergroten en tot machtsvertoning en angstreflexen kunnen leiden. Daarvan lijkt bij de EUR ook sprake. Discontinuïteit in de samenstelling van het College van Bestuur speelt ook mee in een zekere mate van onrust ten aanzien van het leiderschapsmodel en -stijl. Zo maakt de OF drie voorzitters mee in ruim een jaar en heeft ook de Raad van Toezicht recent weer een drietal nieuwe leden waaronder een nieuwe voorzitter. Daarbij is het voor anderen steeds weer even onrustig en aanzien wat de stijl en mate van sturing van de nieuwe bestuurders zal zijn. De EUR lijkt op dit punt een grote behoefte te hebben aan rust. Aan bestuurders die hun termijn uitzitten en één lijn volgen.

Er zijn microsystemen die goed functioneren maar ook micro- en zelfs macrosystemen die afgezonderd geheel eigen spelregels kennen en zich weghouden van het grotere geheel. Dat heeft het risico in zich van vorming van subsystemen die niet naar behoren en niet op basis van openheid en integriteit

functioneren.¹³ Het is dan ook niet altijd makkelijk om in deze subsystemen door te dringen. De reflexen van mensen in een organisatie zijn veelal een combinatie van de factoren van persoonlijkheid en de organisatiecultuur (word ik als leidinggevende gedekt door mijn baas). Mensen schieten dan in reflexen. Angstreflexen leiden bijvoorbeeld deels tot een doorgeschoten rolvastheid, in de zin van vooral je het eigen straatje schoon houden. Dit zonder verbindend te zijn naar anderen in de organisatie en problemen daadwerkelijk in gezamenlijkheid het hoofd te bieden. Machtsgericht handelen is een andere vluchtroute.

Het komende pilot jaar zal de OF op dit thema verder door gaan en met relevante betrokkenen verder in gesprek gaan om bij de eindevaluatie tot verdergaande conclusies en aanbevelingen te proberen te komen.

4.5 Kengetallen

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de cijfers die in de loop van dit jaar zijn verzameld. Er is daarbij onderscheid gemaakt in registratie van klachten door medewerkers (par. 4.5.1) en studenten (par. 4.5.2). De aard van de vraagstukken verschilt tussen beiden. Doorgaans kunnen veel klachten van medewerkers niet anders dan door de OF worden afgedaan omdat ze echt daadkrachtig en strategische input vragen. Studenten daarentegen hebben vaak ook praktische vragen die niet perse de ondersteuning van de OF vragen. Anderzijds is het belang van studenten bij bijvoorbeeld een beoordelingsknelpunt ook niet te onderschatten, en is ook daarbij soms krachtig optreden vereist om docenten in beweging te krijgen tot transparant en zorgvuldig communiceren. Daar komt bij dat achter een melding ook een dieper liggend probleem kan liggen. Verder is in zijn algemeenheid opvallend dat zowel bij medewerkers als bij studentzaken soms een zekere terughoudendheid bestaat om 'het slechte nieuws' open te communiceren en er niet eindeloos omheen te draaien. Gesprekstransparantie door de OF blijkt daarbij vaak een breekijzer.

De OF heeft het afgelopen jaar ruim 250 gesprekken gevoerd met allerlei betrokkenen. Dat varieerde van concrete klachten, tot (weder)hoorgesprekken, onderzoeksgesprekken en kennismaking met relevante actoren of gremia. Van de concrete klachten is een overzicht gemaakt met bepaalde kenmerken daaraan verbonden om het inzicht te vergroten. In het kader van de verdere bijdrage aan een veilig studie- en werkklimaat zal opnieuw bezien kunnen worden aan welke informatie behoefte is als het gaat om bijhouden van klachten.

De interpretatie van de getallen vraagt grote terughoudendheid van de lezer. Een jaar is een te korte periode om tot vergaande conclusies, interpretaties en analyses te komen, te meer omdat de functie nog niet eerder op deze wijze is ingevuld bij de EUR. Er mist een referentiekader en nulmeting. Daar komt bij dat bij een bepaalde hoeveelheid samenwerkende en studerende personen altijd een zekere mate van wrijving kan ontstaan. Anderzijds kunnen echt ook wel bepaalde knelpunten al geduid worden die volgend jaar toenemend aandacht zullen behoeven, ook om te voorkomen dat echt serieuze signalen onvoldoende onderzocht zijn terwijl het later toch flink mis zou kunnen zitten.

Getallen geven een beeld van de werkelijkheid, maar ook niet meer dan dat. De getallen moeten wat de OF betreft vooral als een signaal worden gezien dat aandacht vraagt. De kwantiteit is een signaal, maar ook een enkele misstand kan de organisatie in grote verlegenheid brengen, leiden tot ontevreden medewerkers of studenten en eventueel zelfs schade aan mensen toebrengen.

¹³ Verschillende managementmodellen gaan voor succesvolle organisaties uit van een aantal elementen. Eén van deze elementen is stevast openheid en vertrouwen.

4.5.1 Getallen medewerkers

Het afgelopen jaar zijn 122 zaken ingediend door medewerkers. Medewerkers kampen soms met gevoelens van discriminatie of onvoldoende inleving in cultuurverschillen. De impact van ‘falen’ of vastlopen door medewerkers uit andere landen kan op individueel niveau gezien soms groot zijn. Ook (internationale) reputatieschade kan daarbij een gevolg zijn.

Onder medewerkers zijn 26 wetenschappers en 91 personen werkzaam als ondersteunend en beheerpersoneel (OBP) en 5 van hen volgen een PhD-traject. Wetenschappers die vanwege hun bestuurlijke of leidinggevende positie zich tot de OF hebben gewend zijn aangemerkt als OBP.

Van de verzoeken van de medewerkers zijn 62 zaken afgerond en staan zijn er nog 60 in behandeling. Bij dat aantal is relevant dat een aantal zaken voortdurende aandacht vraagt of nu eenmaal een lange looptijd heeft en dat bepaalde mensen de OF met regelmaat betrekken. Ook kan het zijn dat de persoon in kwestie eerst zelf wat gaat uitproberen en de terugkoppeling nog volgt. Een looptijd van een half jaar - van begin tot einde – komt regelmatig voor.

Hierna worden in tabel de aard van de klachten, de herkomst per eenheid en de aard van de werkzaamheden van de OF weergegeven. In de naast gelegen grafieken zijn dezelfde getallen visueel weergegeven van hoog naar laag.

Tabel 1. Aard van het verzoek

Arbeidsconflict	3
Beoordeling	1
Cultuur	64
Financieel	3
Ongewenste omgangsvormen	5
PhD	4
Procedures	40
Wetenschappelijke integriteit	2



Onder medewerkers is opvallend veel behoefte aan advies, ondersteuning en reflectie op het niet ‘cultuur’. De definitie daarvan is ruim. Het gaat in alle gevallen om vraagstukken die het individuele niveau overstijgen. Medewerkers plaatsen hun vraag vaak zelf in een grotere context dan alleen de relatie met de leidinggevende of collega’s. Het kan ook zijn dat de OF zelf een dergelijke signaal oppakt en als zodanig heeft geregistreerd. De grote lijnen die hier kunnen worden benoemd zijn: geïntimideerd voelen, te hoge werkdruk ervaren, onvolledig of zelfs bij voortduring negatief leidinggeven, negatief samenspannen, een onaangenaam hoge hardheidsgraad in onderlinge verhoudingen, gebrek aan empathie, onvoldoende transparantie in processen, niet op samenwerking gericht, gevoelens van onveiligheid en collega’s of leidinggevendenden die te veel op eigen succes zijn gericht.

Direct verwant aan het onderwerp ‘cultuur’ is het onderdeel ‘procedures’. Vragen en verzoeken op dat terrein zien vooral op procedurele rechtvaardigheid, inzicht in gang van zaken intern of verzoeken mee te denken in verbeteringen in bestaande procedures.

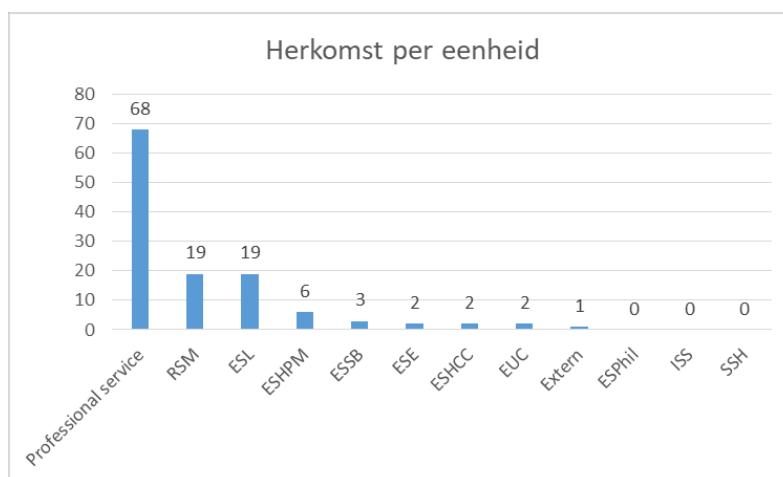
Arbeidsspanningen en -conflicten vragen veel tijd van de OF. Hier zitten soms schrijnende gevallen tussen. Daarbij is opvallend dat het merendeel gaat om zaken bij RSM, ESL en de bestuursdienst. De OF heeft soms een rol vervuld door een specifieke partij langdurig ondersteuning te geven. Dat heeft inzicht gegeven in de handelwijze van betrokkenen en was soms nodig om partijen uit een patroon te laten komen.

Zowel de stijl van leidinggeven als het eerder genoemde ‘huis van rechtsbescherming’ (samenstelling en -werking alle ondersteunende gremia) zou hier steeds in moeten worden gezien. Daarbij zou het gevoel van veiligheid bij de medewerker voorop moeten staan. Maar ook de professionaliteit in de verdere begeleiding van conflicten verdient hernieuwd aandacht. De stijl van leidinggeven en de bevordering van professionaliteit daarin spelen mede een rol.

Onder het aantal medewerkers is verder de problematiek van de PhD’ers opvallend, vooral de ernst van hun situatie raakt daarbij. Het zijn vrijwel allemaal promovendi met een buitenlandse achtergrond. Sommige daarvan vragen bovenmatig veel aandacht. Een aantal keer is sprake geweest van een feitelijk onderzoek door nauwgezet de onderlinge verhoudingen te observeren en zelf het proces in positieve zin mee te beïnvloeden. Niemand binnen de EUR lijkt dan in staat zo’n impasse te doorbreken. Bij diverse mensen is steun gevraagd, zelfs op bestuurlijk niveau, doch zonder bevredigend resultaat. Er ontstaat soms menselijk leed en de promotor verkeert ook niet in alle gevallen (meer) in een positieve verhouding met betreffende medewerker.

Tabel 2. Herkomst per eenheid

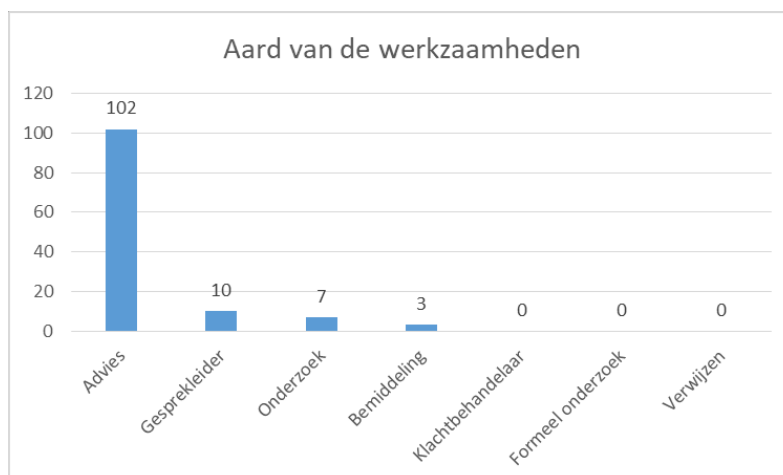
ESE	2
ESHCC	2
ESHPM	6
ESL	19
ESSB	3
ESPhil	0
EUC	2
Extern	1
ISS	0
Professional services	68
RSM	19
SSH	0



De hogere aantallen verzoeken bij Professional Services, RSM en ESL zijn deels te verklaren door het hogere aantal werknemers. Naar rato kunnen er meer klachten bij grote eenheden aan de orde zijn. De aard van de verzoeken is evenwel ook een belangrijk signaal. Zoals hiervoor gesteld speelt cultuur, evenals bij de bestuursdienst, een rol.

Tabel 3. De aard van de werkzaamheden

Advies	102
Bemiddeling	3
Klachtbehandelaar	0
Formeel onderzoek	0
Gespreksleider	10
Onderzoek	7
Verwijzen	0



Het meeste is advies uitgebracht. Dat kan een enkele gesprek of een mail zijn maar het kan ook advies bij voortdaring zijn. Zeker ruim 20 medewerkers blijven bij herhaling terugkomen soms met hetzelfde thema soms met andere onderwerpen. De OF geeft ook advies bij procedurele vraagstukken of aanpassingen van reglementen.

De rol van gespreksleider is vaak effectief gebleken. Vrijwel alle zaken zijn daarmee in beweging gekomen en uit een knelpunt geraakt.

Formele bemiddeling heeft niet plaatsgevonden. Bemiddeling kenmerkt zich doordat het proces wordt afgesloten met een slotdocument waar partijen akkoord mee gaan. Een dergelijk proces heeft niet plaatsgevonden. In de praktijk komt de rol van gespreksleider daar wel vaak dichtbij.

Bij onderzoek is een onderscheid gemaakt tussen formeel onderzoek als bedoeld in het reglement en een eerste onderzoek dat is uitgevoerd naar aanleiding van een melding. Formeel onderzoek is in dit jaar niet ingesteld. Wel zijn er 7 feitelijke onderzoeken uitgevoerd. Dit betekent dat er naar aanleiding van de melding ten minste met meerdere mensen (buiten hoor- en wederhoor) is gesproken en verschillende documenten zijn overlegd.

Verwijzen ziet op de handeling dat het verzoek direct wordt doorverwezen naar iemand anders binnen de organisatie. Dat heeft dit jaar onder medewerkers niet echt plaatsgevonden. Dit heeft mede te maken met het karakter van de pilot en het in deze fase niet willen opwerpen van drempels om zicht te krijgen op wat er speelt binnen de organisatie.¹⁴

Bij medewerkers is het zoeken naar de ernst van zaken de grote uitdaging. Is het een individuele kwestie of is diepgaande onderzoek nodig? Bij een aantal zaken zou het kunnen zijn dat het allemaal wel meevalt maar onderzoek zou ook een beeld kunnen opleveren dat het toch flink mis zit. Zoals eerder gesteld is de beschikbare tijd van de OF daarvoor nu niet. Er zullen prioriteiten moeten worden gesteld in de aanpak. Er is zeker sprake van signalen waar diepere analyse gewenst is.

Bij binnenkomst is verder opvallend dat veel medewerkers eigenlijk niet direct een beeld hebben wat de OF zou kunnen doen. Ze zoeken simpelweg hulp omdat ze nergens (meer) terecht kunnen. In een aantal zaken heeft de OF ervoor gekozen intensieve begeleiding en ondersteuning aan trajecten te

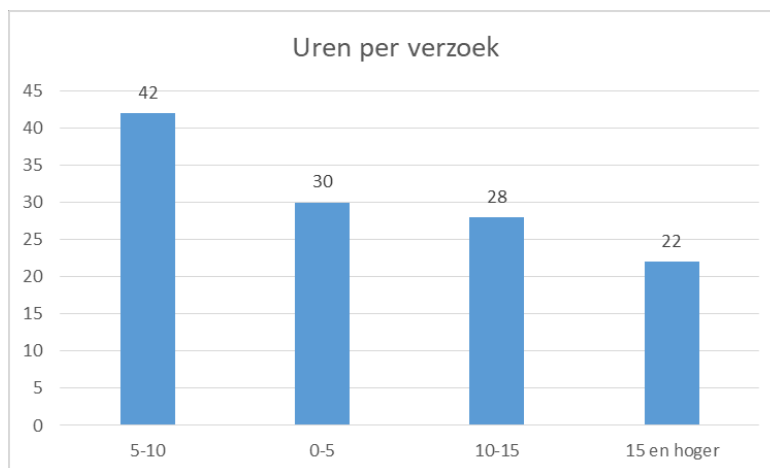
¹⁴ Zie ook par. 4.1.

bieden, ook om het eigen inzicht te vergroten in wat er nu precies in de lijn van de organisatie plaatsvindt en hoe alle betrokkenen hun weg daarin maken en samenwerken ter de-escalatie.

Hieronder volgt aanvullend het aantal uren dat aan de verschillende dossiers besteed is.

Tabel 4. Uren per verzoek

0-5	30
5-10	42
10-15	28
15 en hoger	22



De verdeling in het aantal uren is redelijk gelijk. Dat de tijdsbesteding van tussen 5-10 uur het meeste voorkomt is te verklaren uit het feit dat veel mensen na gewogen advies zelf verder kunnen. De uren zitten dan vooral in het informatie verzamelen (luisteren) en bespreken van mogelijkheden waarna medewerkers vaak zelf weer een volgende stap kunnen zetten. De categorie 10-15 bevat vergelijkbare gevallen, maar kent ook zeker een categorie waarbij er met meer mensen gesproken is of waar een vorm van tussenkomst met de andere partij heeft plaatsgevonden. De laatste categorie van 15 en hoger zijn dossiers waar veel meer uren inzitten vanwege de complexiteit van het dossier of het aantal actoren in de zaak.

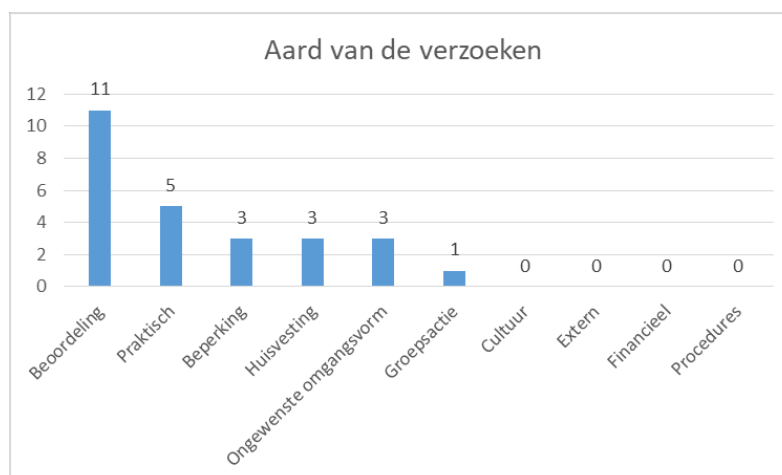
4.5.2 Getallen studenten

Het afgelopen jaar hebben 28 studenten hun weg naar de OF gevonden. Drie studenten hebben hun klacht verder niet meer toegelicht en zijn zonder verdere kennisgeving weer teruggetreden.

Hierna wordt aan de hand van verschillende tabellen nader gekeken naar de aard van de verzoeken, de herkomst per eenheid en de aard van de werkzaamheden van de OF. In de naast gelegen grafieken zijn dezelfde getallen visueel weergegeven van hoog naar laag.

Tabel 5. Aard van de verzoeken

Beoordeling	11
Beperking	3
Cultuur	0
Extern	0
Financieel	0
Groepsactie	1
Huisvesting	3
Ongewenste omgangsvorm	3
Overig	2
Praktisch	5
Procedures	0



Het merendeel van de studenten had een vraag met betrekking tot de beoordeling of tentamens. De studenten waren doorgaans mondig en to the point. Helder in hun vraagstelling en dankbaar voor de ondersteuning.

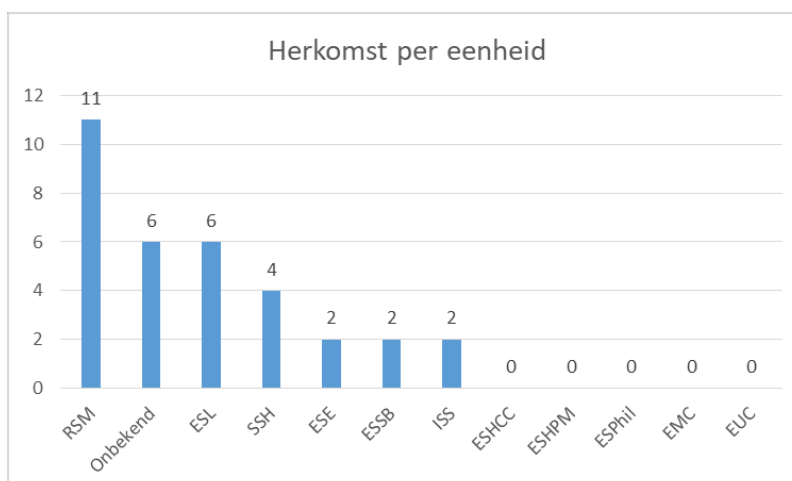
Studenten met beperkingen zoals dyslexie, ADHD, autisme en PTSS hebben zich een aantal keren gemeld. Er lijkt behoefte aan duidelijker beleid binnen de EUR. Daarbij is een vergelijking ingebracht met bijvoorbeeld de Universiteit Leiden die op de website een geheel eigen pagina hieraan heeft gewijd.¹⁵ Bij de studiedecanen is extra individuele ondersteuning mogelijk maar het lijkt door de hoge werkdruk ook daar niet altijd haalbaar iemand continue te ondersteunen. De EUR zal op korte termijn prioriteit moeten geven aan het maken van keuzes ten aanzien van beleid, aard van de ondersteuning en eventuele grenzen daaraan. In Coronatijd is deze groep nog extra onder druk gekomen door veranderingen in bijvoorbeeld afname van tentamens. Ze verliezen daardoor controle en raken meer vastgedraaid.

Bij studenten is opvallend dat buitenlandse studenten soms met hele praktische vragen komen. De vraag doet zich voor waarom de bedoelde kanalen dan niet zo makkelijk gevonden worden. Studenten hebben ook in zekere zin lef. Ze proberen gewoon, en dus ook bij de OF. Overigens vaak niet zonder reden, want hoewel ze dan al van alles geprobeerd hebben is het niet gelukt een echt antwoord te vinden. De ervaring van de Of is dat studenten uiteindelijk genoeg nemen met een afwijzing op hun verzoek, maar wel zorgvuldige communicatie en uitleg eisen. Dat lijkt de OF een terechte verwachting.

¹⁵ <https://www.student.universiteitleiden.nl/studie-en-studeren/bijzondere-situatie/studeren-met-een-functiebeperking/studeren-met-een-functiebeperking>

Tabel 6. Herkomst per eenheid

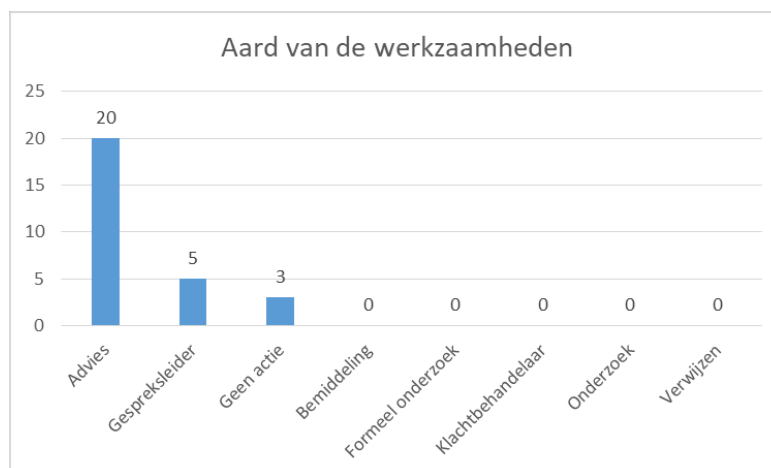
ESE	1
ESHCC	0
ESHPM	0
ESL	6
ESSB	1
ESPhil	0
ISS	1
RSM	11
EUC	0
SSH	2
Onbekend	6



De herkomst van de verzoeken van studenten is conform de grootte van de faculteiten en leidt niet tot opvallende conclusies.

Tabel 7. Aard van de werkzaamheden

Advies	20
Bemiddeling	0
Geen actie	3
Gespreksleider	5
Formeel onderzoek	0
Klachtbehandelaar	0
Onderzoek	0
Verwijzen	0

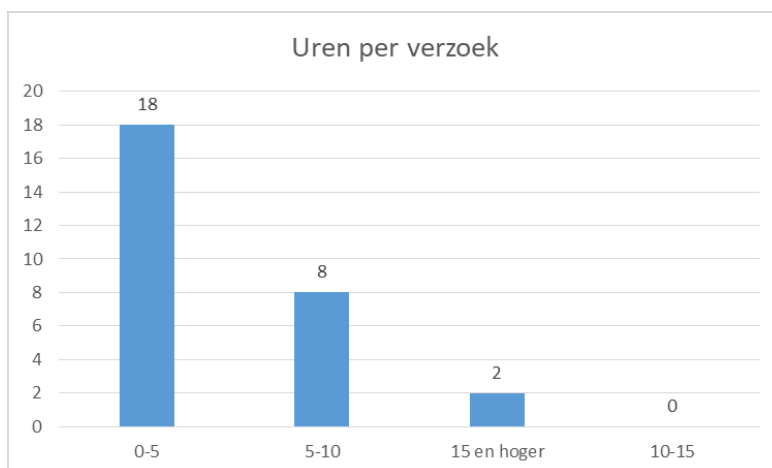


Enkele uitzonderingen daargelaten kon relatief snel resultaat wordt geboekt of werd het knelpunt in ieder geval opgeheven. Dat betekende niet in alle gevallen een positieve uitkomst maar wel helderheid voor betrokkenen. Buitenlandse studenten hadden vaker praktische vragen. Verwijzing was vrijwel nooit nodig want vaak liepen al meer sporen en werd zijdelings nog eens de OF betrokken. Er heeft een aantal wat meer intensieve trajecten gelopen die allen positief zijn afgerond. Behoudens een tweetal zaken van ongewenste omgangsvormen en de wens tot vorming van beleid bij studenten met beperkingen is alles afgerond.

Tot slot volgt in het volgende schema nog inzicht in de tijdsbesteding.

Tabel 8. Uren per verzoek

0-5	18
5-10	8
10-15	0
15 en hoger	2



Veel zaken konden relatief snel worden afgehandeld. Hier zijn geen opvallende zaken te melden.

5 Voorlopige conclusies en aanbevelingen

Hieronder volgen de voorlopige conclusies en aanbevelingen na een eerste jaar als ombudsfunctionaris ten aanzien van de pilot (par. 5.1) en de werkzaamheden als ombudsfunctionaris (par. 5.2). In de laatste paragraaf (par. 5.3) volgt de algehele afsluiting van dit verslag.

5.1 Voorlopige conclusies van de pilot

Hieronder volgen enkele punten van aandacht vanuit eigen waarnemingen en ervaringen van de OF. De algehele beoordeling van de pilot is overigens niet aan de OF.

De pilot lijkt op het eerste gezicht te voldoen aan de wens tot het verder bijdragen aan een veilig werken studieklimaat.

Verdere analyse op verwachtingen en behoeften is echter gewenst. Een punt van aandacht bij de evaluatie van de pilot dient ook de haalbaarheid van alle wensen en behoeften te zijn. De zelfraadzaamheid van de OF is groot maar kent ook grenzen. Het is nog niet gelukt een secretaresse te vinden ter ondersteuning, terwijl de wens in een vroeg stadium is besproken. Dat het niet gelukt is, is goed te verklaren, maar het heeft effect op de dienstverlening en op de administratie. De OF heeft in de tijdsbesteding keuzes gemaakt en geeft de voorkeur aan mensen boven de administratie.

In het komende jaar en tenslotte in de eindevaluatie ziet de OF de volgende belangrijke aandachtspunten met (voorlopige) aanbevelingen in het kader van de lopende pilot:

- Communicatie rondom en herkenbaarheid van de OF is nog te verbeteren door (minstens tweemaal) jaarlijks te attenderen op de aanwezigheid OF op intranet of bijvoorbeeld door middel van interviews of op andere wijze aandacht eraan te geven;¹⁶
- Voor het zichtbaar borgen van de onafhankelijkheid van de ombudsfunctionaris is bij de eindevaluatie een definitieve keuze te maken voor plaatsing van de OF op het intranet;
- Aard van de contractuele verhouding met de OF: een vaste dienstbetrekking lijkt de voorkeur te hebben, vanwege de gewenste verwevenheid met de organisatie. Een dienstbetrekking heeft wel het risico in zich van het ontstaan van hiërarchie.¹⁷
- Bij de eindevaluatie moet een definitieve keuze gemaakt worden in de administratieve toedeling aan een afdeling met vrijstelling van iedere hiërarchische verhouding. Het CvB dient onverkort en desgewenst helder te stellen dat die hiërarchie er ten opzicht van niemand is en dat dus ook geen enkele afdeling daarmee belast is. De OF dient daarentegen ook zelf te allen tijde bestand te zijn tegen ieder vorm van hiërarchie en het CvB dient die attitude te allen tijde te ondersteunen;¹⁸
- Het profiel van de ombudsfunctionaris moet in de eindevaluatie definitief worden vastgesteld. Belangrijke functie-eisen zijn: levenservaring (is iets anders dan leeftijd), juridische kennis, communicatieve vaardigheden, zelfreflectie en leidinggevende ervaring;¹⁹
- Naast het profiel is het ook van belang in het oog te houden dat een OF zeker twee tot vier jaar nodig heeft om de functie goed neer te zetten. Dit mede in het licht van het opbouwen

¹⁶ Par. 3.1.

¹⁷ Par. 3.2

¹⁸ Par. 3.2.

¹⁹ Par. 3.2.

van vertrouwen onder medewerkers, studenten en het bouwen en onderhouden van een netwerk.

- De dienstbetrekking bestaat bij voorkeur uit een volledige werkweek. Zo is ook voldoende ruimte beschikbaar voor meer noodzakelijk onderzoek en voor nazorg. Ook is aanvullend secretariële ondersteuning gewenst omdat dit de OF administratieve taken ontnemt en ook een extra medewerker aanbiedt ter communicatie met verzoekers naast de OF;²⁰
- De praktische inbedding van de functie van de OF kan verbeterd. De OF dient een vaste neutrale fysieke werkplaats te hebben, die alleen ter beschikking staat aan de OF (eigen veilige werkkamer). Daarnaast dient het registratiesysteem van verzoeken verder ontwikkeld te worden met medewerkers van HR;²¹
- De OF zou moeten beschikken over een eigen onderzoeks- en coaching/intervisiebudget. De OF dient zelfstandig in staat te zijn onderzoek uit te voeren vandaar budget voor onderzoek. Maar ook intervisie is essentieel. Het verdient aanbeveling de OF niet steeds ad hoc daarvoor een verzoek te laten indienen;²²
- Samenwerking door de OF met andere interne gremia dient op korte termijn te worden gerealiseerd. Het is zinvol tweemaaljaarlijks een bijeenkomst te beleggen en casuïstiek te bespreken. Zo weten betrokkenen elkaar beter te vinden en kan adequater afstemming gevonden worden. Ook worden structurele misstanden daarmee eerder zichtbaar. Daarnaast is het op lange termijn nodig een coherent (eventueel zelfs geïnstitutionaliseerd) systeem te ontwikkelen voor het borgen van de "P"(ersoneel) in de organisatie;²³
- De OF heeft zich allereerst bij iedere zaak af te vragen of de zaak in kwestie niet in de directe lijn van de organisatie opgelost kan worden. Dat blijkt bij de verzoeken die de OF krijgt regelmatig niet mogelijk. Zaken die worden benoemd op het niveau waar ze thuishoren worden daar niet uit het knooppunt gehaald waar ze zich bevinden. Gevolg ervan is dat de OF dan dus zelf dit soort zaken in beweging brengt. Dat is niet altijd de gewenste oplossing. De route zou moeten zijn: de kwestie eerst terug in de lijn, zo dit niet lukt, komen pas de hulp-gremia aan bod en in uiterste instantie pas de OF. De werkelijkheid is anders en laat hiaten in de organisatie-lijn daarmee zien;²⁴
- Er dient een wederzijdse opvangregeling te komen. De OF heeft daartoe al contact gelegd met de OF van het EMC. Die afspraken zouden concreet geformaliseerd kunnen worden;²⁵
- Evaluatie van het regelement door de OF is gewenst in de tweede periode in de vorm van een artikelsgewijze toelichting aan de hand van de praktijk;²⁶
- Gegevensbescherming, gegevensuitwisseling en vertrouwelijkheid spelen steeds een belangrijke rol. De praktijk wordt erdoor belemmerd. Het verdient aanbeveling met HR en Juridische Zaken hierover een notitie op te stellen voor juiste handelwijze en mogelijkheden binnen wet- en regelgeving;²⁷

²⁰ Par. 3.2.

²¹ Par. 3.5.

²² Par. 3.5.

²³ Par. 3.4.

²⁴ Par. 3.4.

²⁵ Par. 3.5.

²⁶ Par. 3.6.

²⁷ Par. 3.3.

- Concretere doelstellingen en wensen ten aanzien van registratie, rapportages en terugkoppelingen moeten verder vastgesteld worden in samenspraak met het CvB, de Universiteitsraad en PV-EUROPA. Daarbij is risicobeheersing één van de uitgangspunten;²⁸
- De OF ziet verder veel hulp-gremia met goede intenties maar zou meer concreetheid willen op verwachtingen en taakveld van alle ondersteuners. De commissies horen onderdeel van deze vervolganalyse te zijn;²⁹
- Als de OF uiteindelijk zich heeft te wenden tot het CvB, omdat de lijn niet in beweging komt, moeten procesafspraken gemaakt worden over overnemen verantwoordelijkheden en communicatie naar verzoekers en naar elkaar. Dit proces kan zeker verbeterd;³⁰
- Welke portefeuillehouder waarvoor verantwoordelijk is, is van essentieel belang voor de OF. De per september 2020 nieuw samengestelde CvB kan hier opnieuw duidelijkheid in geven. In ieder geval blijft een 6-8 wekelijks overleg met minimaal een van de CvB-leden noodzakelijk;³¹
- Het reglement dient in de eindevaluatie gerelateerd te worden aan de praktijk zoals deze in de pilot naar voren is gekomen.³²

5.2 Voorlopige conclusies van een jaar ombudswerk

Het eerste jaar van een pilot is voor iedereen altijd zoeken naar de verwachtingen die er bij aanvang waren en hoe dit de praktijk uitwerkt. Dat is ook bij deze pilot het geval. In een eerste jaar moet alles op gang komen en wordt ook duidelijk waar het Plan van Aanpak wel en niet in voorzag. Het eerste jaar legt in de praktijk de contouren bloot die in het volgende jaar meer invulling kunnen krijgen.³³

Weinig referentiekader

Dit eerste pilot jaar kende geen nulmeting en bood weinig referentiekader, anders dan het Plan van Aanpak.³⁴ Bij aanvang zijn geen ambities geformuleerd anders dan de bijdrage aan een veilig studien- en werkklimaat. In dit eerste jaarverslag van de OF zijn de eerste metingen vastgelegd. Uiterste terughoudendheid is geboden bij de interpretatie ervan. De OF schetst hierbij enkele hoofdlijnen en signaleert opvallende zaken. Het maken van de verslaglegging van het eerste jaar heeft ook duidelijk gemaakt dat er behoefte is aan afspraken over de inhoud van het rapport (jaarlijkse vaste punten) en de wijze waarop wordt gemeten en categorieën worden bepaald. Meest ideaal is een landelijke vaststelling zodat universiteiten ook onderling beter vergelijkbaar zijn en besturen beter inzicht krijgen in de waarde van de getalen.³⁵

Medewerkers en studenten vinden hun weg

Zowel medewerkers als studenten weten hun weg te vinden naar de OF.³⁶ Het coronavirus (Covid19) lijkt niet van grote invloed geweest te zijn op de hoeveelheid en aard van de klachten.

²⁸ Par. 3.4 en par. 5.2.

²⁹ Par. 3.4 en 4.1.

³⁰ Par. 3.4.

³¹ Par. 3.4.

³² Par. 3.6.

³³ Zie voor context en kaders verder de verslaglegging in hoofdstuk 4.

³⁴ Zie hoofdstuk 1.

³⁵ Zie ook de aanbevelingen in par. 5.1.

³⁶ Zie par. 4.1 en 4.5.

Medewerkers lijken hun weg naar de OF goed te kunnen vinden. Er is sprake geweest van serieuze vastzittende zaken die soms wekelijks aandacht vragen in de voortgang of ondersteuning.

Het aantal studenten ligt relatief lager. Wellicht heeft het met (on)bekendheid van de OF onder studenten te maken of vinden studenten hun weg in andere gremia en hebben zij de OF niet nodig. Het komende jaar zal dat verder moeten gaan uitwijzen.

Onder medewerkers valt vooral op dat de 'cultuur' een veel voorkomend thema is bij de verschillende verzoeken om advies en kantelen van het vastzittende proces.³⁷ Het komende jaar zal de OF zich daar verder een beeld van vormen om het onderwerp in de eindevaluatie verder te kunnen duiden en wellicht tot meer concrete aanbevelingen te komen. Dit onderwerp verdient de komende tijd serieuze aandacht.

Bij studenten was vooral sprake van vragen in relatie tot beoordelingen en tentamens. Sommige van die zaken lagen bij examencommissies. Soms bleek enkel het betrekken van de OF in de mail de voortgang van de zaak los te trekken of te bespoedigen. Studenten met beperkingen vragen om meer ondersteuning in de vorm van helder beleid en individuele (soms vol continue) aandacht.

Ondersteuning door OF

In hoofdzaak heeft de OF ondersteuning gegeven in de vorm van advies.³⁸ Het zijn van gesprekspartner blijkt een effectief instrument. Doorgaans komt het proces weer op gang en ontstaat nieuwe dynamiek zodat partijen individueel weer goed verder kunnen. De 'learning loup' van een aantal processen zou meer centraal kunnen komen te staan. Het gezamenlijk evalueren van (vastgelopen) processen is nog nauwelijks aan bod geweest. Er wordt veel vastgelegd maar er is geen structurele aandacht voor het leren van fouten. Het constateren van fouten levert geen winst op. Die winst is alleen te behalen als er ook daadwerkelijk aandacht is voor en het mogelijk wordt gemaakt dat mensen kunnen leren van hun fouten. Het lijkt er nu meer op dat wij een constaterende organisatie zijn in plaats van een lerende organisatie.

Geen formeel onderzoek

Er heeft tot op heden geen formeel onderzoek plaatsgevonden.³⁹ Wel heeft er veel feitelijk onderzoek plaatsgevonden. Er zijn verder 22 zaken in behandeling (met overigens wellicht ook onderlinge samenhang) die mogelijk aanleiding zouden kunnen geven diepgaander onderzoek uit te voeren. Er zijn serieuze indicaties van onrust in die gevallen die het individuele verzoek overstijgen. Het kan achteraf gaan om kleine zaken maar evenzo zou later kunnen blijken dat het toch niet helemaal goed zat. Die gedachte wordt versterkt doordat deze verzoeken vrijwel allen samenhangen met het thema 'cultuur'.

5.3 Afsluitend

De zin en zelfs noodzaak van aanwezigheid van een OF bij de EUR lijkt bewezen dit jaar. Een flink aantal medewerkers en ook studenten heeft behoefte aan empowerment, advies, bemiddeling, ondersteuning of zelfs onderzoek van iemand die de bevoegdheid heeft om door te pakken. Het bieden van een onafhankelijke en ondersteunende gesprekspartner totdat de zaak weer in beweging is draagt

³⁷ Zie o.m. par. 4.4 en 4.5.1.

³⁸ Zie par. 4.5.

³⁹ Zie par. 4.5.

bij aan een veilig studie- en werkklimaat. Het ondersteunt op individueel niveau degene die zich tot de OF wendt. De OF houdt zo mogelijk vast tot er dynamiek in het knelpunt komt.

Op het niveau van de organisatie als geheel is verdere alertheid en ontwikkeling nodig. Landelijk is de roep om een OF helder, ook door vervelende incidenten. De caseload van de OF is echter groot en de organisatiestructuur en aard van de dienstverlening van de universiteit kent valkuilen. Die kuilen kan de OF niet alleen dichten. Het moet in gezamenlijkheid en dat vraagt zelfreflectie van alle betrokkenen. Het vraagt respect voor iedereen die zich op de universiteit beweegt. Het vraagt voortdurende aandacht voor kwaliteit van leidinggevendens. Bij voorkeur lossen problemen zich zo veel mogelijk in de eigen lijn op. Dit vraagt soms bezinning op de nut van ongebreidelde groei en ambities. Dit zo gesteld, gaat de OF uit van de visie dat mensen gebaat zijn bij een open organisatie waarin mensen elkaar steunen en fouten gemaakt mogen worden. De EUR zou zich verder mogen bezinnen op de balans hierin. Er lijkt hier en daar sprake van koud veld, juist ook op leidinggevende niveaus. Wellicht een gevolg van werkdruk en hoge prestatie-eisen. Het geeft knelpunten en angstreflexen bij zowel leidinggevende als medewerkers. Deze knelpunten en angstreflexen vormen in de kern een deel van de oorzaken die liggen achter de verzoeken betreffende 'cultuur' die de OF bereiken.

Op het niveau van het CvB moet er bestuurlijke rust komen. Verbindend en open leiderschap als doel zou een aantal verzoeken mogelijk kunnen verlagen. Er lopen in dit opzicht al mooie initiatieven. Ze lijken de onderste steen echter nog niet helemaal boven te krijgen. Alertheid op verbindend en elkaar versterkend samenwerken blijft voorlopig de uitdaging binnen de organisatie.

De OF heeft tenslotte zeker twee tot vier jaar nodig om de functie goed neer te zetten, om steeds meer naar daadkracht te komen en in goed samenspel met een open en enthousiaste organisatie. Niet alles hoeft het komende jaar geagendeerd en niet alles kan in een jaar opgelost.