



Verslag 2020 - 2021

Ombudsfunctionaris

Erasmus Universiteit Rotterdam

Woord vooraf

Hierbij het tweede jaarverslag van de ombudsfunctionaris (OF). Dit verslag heeft betrekking op de periode 1 juli 2020 - 31 juni 2021. In dit verslagjaar is de pilot tot een einde gekomen op 1 juni 2021. Aan het einde van deze periode is begonnen met een externe evaluatie van zowel de pilot OF als die van de vertrouwenspersoon. De evaluatie is door HR geïnitieerd en begeleid, en wordt uitgevoerd door onderzoeksbureau Governance and Integrity. Naar verwachting volgt de eindrapportage eind 2021.

Het jaar wordt in hoofdzaak gekenmerkt door Covid-19. Vrijwel iedereen werkt of studeert thuis. Of dat bepaalde unieke effecten heeft voor de rol van de OF valt wellicht beter te bezien in het derde jaar althans in het jaar dat Covid-19 geen dominante rol meer vervult. Voor mij persoonlijk was het zeker anders. Vrijwel alle contacten verliepen online. Op die manier bleek contact toch vaak mogelijk, zelfs als emoties complex waren of er bijvoorbeeld een bemiddeling moest plaatsvinden.

De bestuurlijke ontwikkeling is het tweede kenmerkende aspect in dit tweede jaar. Met het aantreden van de huidige voorzitter (Ed Brinksma) van het CvB lijkt de noodzakelijke stabiliteit te zijn ontstaan. Door toetreding van een nieuw lid (Ellen van Schoten), lijkt samen met de komst van de nieuwe rector magnificus (Annelien Bredenoord) in oktober 2021 een krachtig team te gaan ontstaan. Een stevig CvB dat bereid is te handelen, is voor het functioneren van de OF van wezenlijk belang. Het bepaalt mede de gezamenlijke slagkracht, ieder vanuit de eigen rol en perceptie, en het vergroot het lerend vermogen van de organisatie door stevig draagvlak waar dat noodzakelijk is.

Een ander noemenswaardig aspect is dat de rol van de OF voor de komende vijf jaar verder zal worden gecontinueerd binnen de EUR. Dat brengt de functie van OF – na de evaluatie - in een nieuwe fase en dan vormt zich een nieuwe dynamiek. Ook na deze twee pilotjaren zal het namelijk op onderdelen verder duidelijk moeten worden wat de visie is op de positie, taak en rol van de OF.

Ondanks dat het werk van een OF vaak over problemen gaat, en misschien juist wel daarom, wil ik hier alvast een voorstel doen. Organiseer ieder jaar een week met het thema: vertel eens over alles dat goed gaat! Deel dan ook eens successen, positieve wendingen bij knelpunten en conflicten. Laat zo veel mogelijk medewerkers en studenten positieve input leveren. Want er gaat zo veel ook ontzettend goed. We kunnen daarvan leren en dit overdragen. Maak gebruik van de goede (hulp)bronnen die er overal zijn!

Edith Weijnen

Ombudsfunctionaris EUR

December 2021

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
2.6	Ontwikkelingen	4
3	Evaluatie pilot	5
3.1	Start van het jaar en bekendmaking	5
3.2	Arbeidsbetrekking en inbedding	5
3.3	Ervaringen in het tweede pilotjaar	6
3.4	Contacten intern	7
3.5	Praktisch	9
3.6	Het reglement	9
4	Jaarverslag OF	11
4.1	Vrije melding, geen drempels	11
4.2	Werkwijze	12
4.3	Accenten in uitvoering	13
4.3	Cultuur	14
4.4	Kengetallen	16
4.4.1	Getallen medewerkers	16
4.4.2	Getallen studenten	20
5	Conclusies en aanbevelingen	23
5.1	Voorlopige conclusies van de pilot	23
5.2	Voorlopige conclusies van het tweede jaar ombudswerk	24
5.3	Aanbevelingen	26

1 Inleiding

Op 1 juni 2019 is de ombudsfunctionaris (OF) voor personeel en studenten aan de Erasmus Universiteit 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 onderzoekmandaat beschikt. Het betreft hier een gedeelde wens van zowel CvB, 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 tweede jaar van de OF over de periode 1 juli 2020 - 31 juni 2021.

Het rapport heeft twee functies. Het vormt enerzijds een verslag van de pilot op hoofdlijnen en anderzijds vormt het een overzicht van het werk van de OF over de desbetreffende periode. Er vindt ook een algehele externe evaluatie plaats van de twee pilotjaren zodat de pilot vanuit het perspectief van de OF in dit verslag in hoofdlijnen wordt weergegeven. Het jaarverslag vormt daarnaast de weergave van de resultaten van een jaar ombudswerk. Het verslag van de werkzaamheden van de OF zal jaarlijks terugkeren en verder tot referentiekader kunnen dienen.

De opbouw van het rapport is als volgt. In hoofdstuk 2 worden de uitgangspunten van de pilot beschreven zoals opgenomen in het Plan van Aanpak en aangevuld met actualiteiten. Daarna volgt in hoofdstuk 3 een beschrijving hoe deze uitgangspunten in de praktijk binnen de EUR zijn vormgegeven, in de vorm van een korte evaluatie. In hoofdstuk 4 volgt het verslag van het daadwerkelijke ombudswerk. Hoofdstuk 5 geeft in grote lijnen de voorlopige conclusies en aanbevelingen weer uit het tweede jaar.

¹ HR Policy, Plan van aanpak pilot OF 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 de praktische randvoorwaarden (par. 2.5). Tot slot wordt nog een aantal nieuwe ontwikkelingen beschreven (par 2.6).

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 CvB 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, 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 bij voorkeur het individuele niveau overstijgen. Zo wordt geleerd van fouten zodat ineffektieve 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.

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



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

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

⁵ HR Policy, Plan van aanpak pilot OF 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 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) het aanspreekpunt.

De OF is er zowel voor individuele als collectieve klachten. De OF onderzoekt achtergronden en de feitelijke toedracht van de zaak. Hij heeft zonder tussenkomst van derden toegang tot alle afdelingen en informatie binnen de universiteit alsmede de bevoegdheid 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 achtneming 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 ook gezamenlijk 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 werk- en 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 OF EUR, 17 september 2018, p. 12.

⁷ Als opgenomen in: HR Policy, Plan van aanpak pilot OF 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 jaarlijkse bijeenkomsten. Ook bevordert HR policy een eenduidig systeem voor registratie van klachten.

De afstemming bij klachten die vallen onder de Klokkenluidersregeling 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. Dit verslag is daarvan de weergave. Over de voortgang van de pilot wordt per kwartaal gerapporteerd aan het CvB, Universiteitsraad en PV-EUROPA.

2.5 Praktische randvoorwaarden

In 2018 is besloten dat de OF bij de EUR 0,3 FTE heeft om deze taak uit te voeren. Inmiddels is de functie uitgebreid naar 0,74 FTE. Tevens is er 6 uur ruimte gecreëerd voor een assistent. Daarnaast is sprake van kosten voor kantoor en kantoorbenodigdheden, eventueel onderzoekskosten (budget 80.000 Euro) en kosten voor externe evaluatie (maximaal 20.000 Euro).

2.6 Ontwikkelingen

In de CAO 2020 is besloten dat alle universiteiten per 1 juli 2021 een OF moeten hebben. De aanstellingen zijn in volle gang. Sommige ombudsfunctionarissen zijn er zowel voor medewerkers als studenten, maar er zijn ook universiteiten die hiervoor twee verschillende medewerkers aanstellen. Ook verschillen de reglementen tussen de universiteiten onderling. Het ene reglement is meer klachtengericht terwijl andere reglementen meer spreken van meldingen en de klachtprocedure minder centraal hebben gezet.

Het bureau Sofokles heeft in 2020 een onderzoek afgerond waarbij een overzicht gegeven is van de meest recente ontwikkelingen.⁹ Daaruit valt samengevat vooral het beeld op te maken dat alle betrokken universiteiten nog zoeken op taak, rol en inrichting van de OF. Inmiddels is het UFO profiel voor de ombudsfunctionaris vastgesteld.¹⁰

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

⁹ Sofokles (Sean Stevenson, Deborah van den Berg), Evaluatie universitaire ombudsfunctie, Den Haag, september 2020. Op basis van de eindevaluatie van SoFoKles heeft de VSNU een landelijk kader opgesteld voor de invulling van de universitaire ombudsfunctie.

¹⁰ Schaal UFO Functiefamilies versie 10 (1 augustus 2021).

3 Evaluatie pilot

In dit hoofdstuk wordt de praktijk van de OF beschreven met het oog op de pilotfase en aldus gerelateerd aan de in hoofdstuk 2 genoemde uitgangspunten. Er wordt achtereenvolgens ingegaan op de positionering van de OF (par. 3.1), ontwikkelingen in de contractuele betrekking met de OF (par. 3.2), algemene ervaringen in het verslagjaar (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 Start van het jaar en bekendmaking

In het tweede jaar is geen extra bekendmaking geweest of aandacht gegeven aan de aanwezigheid van de OF. Het lijkt vanuit het oogpunt van studenten en medewerkers die een beroep willen doen op de OF gewenst om de communicatie hierover opnieuw kracht bij te zetten. Ook het onderscheid ten opzichte van vertrouwenspersonen blijkt vaak nog lastig en vraagt herhaaldelijke uitleg zodat de onderscheidende factoren meer gemeengoed worden. Op deze manier weet iedereen weet waarvoor hij waar terecht kan en komen de verwachtingen van partijen meer in lijn. In de kern is het belangrijkste onderscheid tussen beiden dat de OF zich onafhankelijk opstelt en dat de OF zelf onafhankelijk onderzoek kan (laten) verrichten en kan bemiddelen.

3.2 Arbeidsbetrekking en inbedding

De OF heeft een aanstelling van 0,74 FTE. Met het oog op de externe evaluatie in de tweede helft van 2021 is op korte termijn geen verandering beoogd ten aanzien van het aantal uren of arbeidsvoorwaarden.

In de loop van het tweede pilotjaar is met HR en de voorzitter van het CvB een nieuw contract afgesloten per 1 juni 2021 voor onbepaalde tijd met een herijking na 5 jaar waarbij de U-raad en PV-EUROPA ook betrokken worden. Rechtspositioneel is gekozen voor plaatsing bij HR. De OF heeft aangegeven dit niet wenselijk te vinden en de voorkeur te geven aan arbeidsrechtelijke plaatsing in de directe nabijheid van het CvB. Vanuit HR is aangegeven dat de huidige plaatsing het meest praktisch is. De OF is voorstander van het arbeidsrechtelijk rechtstreeks inregelen bij het CvB en HR hierin geen actieve rol te geven. Dit is mede ingegeven door het feit dat HR of medewerkers daarvan ook als klager of beklagde vrij bij de OF moeten kunnen komen. Voor klachten over het CvB is geregeld dat de Raad van Toezicht dan een rol heeft.

De OF geeft de voorkeur aan een interne aanstelling boven een externe aanstelling, zeker als alleen geopereerd wordt. Mocht een bureau ontwikkeld worden op meer afstand van de EUR dan is een externe positionering denkbaar maar dan zal ook de rol van de OF meer gedistantieerd zijn in de zin van meer afstandelijke beoordeling van de handelwijze van de EUR en minder bemiddeling en rechtstreekse beïnvloeding.

De OF beveelt aan de rechtspositionele inbedding te laten volgen op de bepaling van rol en taak van de OF en deze laatste eerst vast te stellen. Wordt de voorkeur gegeven aan een OF op afstand die een zogenaamde zorgvuldigheidstoets uitvoert nadat alle interne middelen en hulpfactoren zijn ingezet of wordt de OF in een eerder stadium betrokken bij de analyse en/of oplossing van een melding? De keuze hiervan moet niet alleen plaats vinden vanuit de (aard van de) vraag van de melder maar wordt bij voorkeur ook gezien vanuit de effectiviteit van de actie die na de melding volgt. Daarnaast moeten verbanden worden gelegd en deze moeten effectief in de organisatie worden teruggelegd en opgevolgd. Mede om uiteindelijk ervan te leren en wellicht tot structurele verbeteringen te komen.

De OF stelt dat een meer intern aanwezige OF binnen de EUR die bovendien in loondienst is nu nog het beste lijkt aan te sluiten op de werkelijkheid. Die bestaat hieruit dat de OF pas enkele jaren aanwezig is binnen de EUR en er ook zeker nog tot terughoudendheid is ten aanzien van de OF en er vragen nog zijn ten aanzien van rol en taak.

Reglementen verschillen ook nog bij de diverse universiteiten, aanpak en impact ook. Daarom past voorlopig naar het oordeel van de OF het beste een niet te ver op afstand staande OF zodat de ontwikkeling naar een lerende organisatie op basis van meldingen en observaties van de OF gedoseerd en in effectieve overdracht naar de organisatie kan worden geadapteerd. Deze keuze vraagt overigens wel om een OF die distantie weet te bewaren.

Verder is een tweede OF en/of ondersteuner op academisch niveau noodzakelijk. Zo ontstaat reflectie, noodzakelijke opvang (in geval van afwezigheid of ziekte) en inhoudelijke ondersteuning van de OF. De taak van OF is intensief en vraagt te blijven staan in moeilijke situaties. Collegialiteit is daarbij een belangrijke nu nog ontbrekende factor. De OF ziet in dat deze extra formatie ook tot hogere kosten zal leiden. Niettemin bestaat de overtuiging bij de OF dat door positieve conflict beïnvloeding en signalering van knelpunten dit ruimschoots zal worden goed gemaakt. De kosten van een arbeidsconflict zijn immers ook hoog. Begeleiding van een medewerker of student door de OF tot en met een nazorg geeft bovendien ook als meerwaarde dat wanneer een klager of beklagde onverhoopt de EUR moet verlaten hij alsnog als een ambassadeur de EUR in positieve zin met zich meedraagt.

De OF concludeert verder dat het wenselijk is dat ondersteuning geboden wordt omdat het efficiency winst oplevert in (administratieve) werkzaamheden die strikt genomen niet door de OF zelf uitgevoerd hoeven te worden. 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 overigens 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.

Op lange termijn kan de OF wellicht wel meer gedistantieerd fungeren maar dan is echt sprake van een meer afstandelijk profiel en dus ook een iets andere rol en taak. Dat vereist wellicht een hernieuwde visie en een ander reglement. Een gezamenlijk bureau met andere universiteiten is wellicht ook een reële mogelijkheid.

3.3 Ervaringen in het tweede pilotjaar

In deze paragraaf worden enkele accenten weergegeven dit het jaar kenmerken of waarnemingen die eruit sprongen.

De verdere inwerking binnen de EUR geeft de OF een beeld van een dynamische organisatie met veel ambitie en talent en met autonome faculteiten die ieder hun kenmerken hebben en uitdagingen. Het huidige CvB lijkt daarin een zorgvuldige balans te zoeken tussen (samenbindende en randvoorwaarden scheppende) invloed waar noodzakelijk en (vrijheid gevende) afstand waar mogelijk.

Het tweede jaar kenmerkt zich door een verdere verdieping door de OF van de contacten binnen de EUR en het verder vastleggen van observaties, knelpunten en kernmerken van de organisatie. Een organisatie als de EUR is de optelsom van de medewerkers en studenten die er zich begeven. Studenten hebben zeker last gehad van het online onderwijs en examineren als gevolg van Covid-19. Medewerkers hebben hierdoor grotere werkdruk ervaren. Dat zijn dit jaar de primair in het oog springende observaties.

De OF heeft zich actief in de organisatie begeven. Afgezien van meldingen zijn ook op eigen initiatief tientallen gesprekken gevoerd met medewerkers die het inzicht voor de OF hebben vergroot in de organisatie. De OF beveelt aan het komende jaar ook meer aandacht te besteden aan de bekendheid van studenten als het gaat om de OF. Ook de positionering van geneeskundestudenten en studenten/medewerkers bij de diverse gelieerde vennootschappen en samenwerkingsverbanden verdient blijvend aandacht en concretisering. Er moet duidelijk(er) worden vastgelegd welke voorzieningen binnen de EUR wel en welke niet onder hun bereik vallen.

Ook is het werk van de diverse commissies nader binnen het oog van de OF gekomen. De observaties daarvan moet verder voortgezet en verdiept worden. Verbeterpunten zijn er nu al te benoemen, zoals doorlooptijd, organisatie-effectieve behandeling (minder juridisch en meer organisatiegericht) en aandacht voor nazorg en correcte afhandeling. Het gat tussen vertrouwenspersonen die in eerste aanleg meldingen over ongewenste omgangsvormen aannemen en de commissie die daarover oordeelt is ook (te) groot. Veel zaken komen namelijk niet bij de commissie, vanwege de enorme impact ervan voor klager en het risico van ongegrondverklaring van de klacht als de klacht eenmaal is ingediend. Het gevolg is dat zaken die niet commissiewaardig zijn dan bij de OF komen omdat de vertrouwenspersonen niet mogen, en vanwege hun bijstand aan klager of beklagde, niet meer in de positie zijn om te kunnen bemiddelen. De OF stapt dan in een actieve rol om de impasse te doorbreken. Deze zaken worden overigens door de OF niet altijd als ongewenste omgangsvorm benoemd maar kunnen een andere benaming hebben, afhankelijk van de aard van de klacht (zoals cultuur of arbeidsconflict).

De mogelijkheden tot indiening van klachten nemen in de gehele samenleving toe. Misstanden en knelpunten komen daarmee uit de schaduw en zien het noodzakelijke licht. Maar alertheid is ook geboden. Sommige gebruikers maken vanuit geraaktheid (al dan niet terecht) onbeperkt gebruik van alle mogelijkheden tot klachtenbehandeling en ondersteuning. Het is zaak in die gevallen open te staan voor alternatieve geschillenbeslechting (mede met oog op kostenbeperking) of elkaar als ondersteuners te vinden om bepaalde ontwikkelingen een halt toe te roepen en partijen uit de impasse te halen.

De werkrelatie met het CvB is vergeleken met het eerste jaar beter en de gezamenlijke zoektocht naar de juiste taak en rol van de OF heeft zeker een serieuze stap voorwaarts gemaakt. Het blijft ook soms zoeken, soms schuifelen en soms een stapje terug in de optiek van de OF. Daarbij beseft de OF dat een nieuwe rol zoals deze (extra) tijd vraagt van de organisatie en gezamenlijk pionieren vergt. Ook op dat punt is met het huidige CvB, in het bijzonder de voorzitter, een goede slag gemaakt. Het CvB is toegankelijk en open waar nodig. De aanbeveling aan het CvB is wel om bij (complexe) lopende zaken waar de OF bij betrokken is ook actief het verloop terug te melden aan de OF zodat niet langs elkaar heen gewerkt wordt.

3.4 Contacten intern

Het tweede jaar kenmerkt zich door verdieping doordat de organisatie vertrouwd is geworden voor de OF. Er hebben op initiatief van de OF persoonlijke gesprekken plaatsgevonden met directeuren en decanen. Dat heeft de slagkracht van de OF om in bepaalde situaties oplossingen in gang te zetten vergroot.

Het CvB is in rustiger vaarwater gekomen. In de loop van het academisch jaar 2021/2022 zal pas een team ontstaan met een permanent karakter omdat de huidige interim-rector nog wordt vervangen per oktober 2021. De relatie met het CvB is door de komst van de voorzitter robuuster geworden. Ook is in zekere mate een verschuiving opgetreden van sterke bemoeienis met de functie vanuit HR (als

projectleider van de pilot) naar de bestuurssecretaris van het CvB. Die overleggen zijn als waardevol beschouwd omdat gebleken is dat de bestuurssecretaris een adequaat overzicht heeft en inzicht biedt in veel bestuurlijke en organisatorische aspecten binnen de EUR.

Er vinden verschillende overleggen plaats. De voorzitter van het CvB en OF hebben iedere vier tot zes weken een bijeenkomst waarbij de OF de agenda aanreikt en zaken onder de aandacht brengt. Dat gaat om patronen binnen de EUR als geheel maar ook worden concrete gevallen aan de orde gesteld indien de melder heeft aangegeven dat wenselijk te vinden. Ook de voorzitter van de Universiteitsraad en PV-EUROPA zijn regelmatig geïnformeerd. Vanuit deze organen ervaart de OF constructieve feedback en positieve waardering voor de aanwezigheid. PV-EUROPA stelt zich daarbij soms de vraag of de zichtbaarheid van de OF niet vergroot zou moeten worden, bijvoorbeeld door middel van een groter breder kenbaar onderzoek. Nu er voor de OF tot op heden geen aanleiding is gevonden voor een dergelijk grootschalig onderzoek, is naar andere manieren gezocht waaronder het gezamenlijk met het CvB ten voorbeeld stellen van een complexe en geheel doorlopen casus. Een zaak heeft zich daar in het bijzonder voor aangediend en daar zijn zeker lessen uit geleerd.

Er heeft ook een aantal gesprekken plaatsgevonden met de Voorzitter van de Raad van Toezicht. Tevens vindt met HR zowel op uitvoerend als op directieniveau met regelmaat overleg plaats.

Inmiddels worden ook alle actoren in het zorgsysteem in een breed overleg samengebracht. Het blijft zoeken naar de verbindingen en afstemming maar het is zeker wenselijk dit voort te zetten. Door de OF is input geleverd ten aanzien van agenda en casuïstiek. Er ontstaan naar behoefte ook werkgroepen zoals met betrekking tot afstemming van vertrouwelijkheid versus transparantie.

De afstemming met vertrouwenspersonen verloopt constructief. Soms is het even zoeken waar een zaak het beste wordt ondergebracht. Het onderscheid tussen vertrouwenspersonen en OF blijft een punt van aandacht. Voor de OF en vertrouwenspersonen is het helder maar wel voor melders en andere betrokkenen blijkt dat niet altijd het geval.

De OF stelt zich verder de vraag of het netwerk van vertrouwenspersonen niet te groot is. Het is zoeken naar de balans tussen toegankelijkheid voor de melder enerzijds en effectief gezamenlijke signaleren van patronen bij het oplossen van knelpunten anderzijds. Het laatste pleit wellicht weer voor een hechter team van een kleinere samenstelling. Ook de aard van de werkzaamheden kent een grensgebied in de afbakening. Vertrouwenspersonen bemiddelen niet maar gaan soms wel met andere betrokkenen, zoals bijvoorbeeld leidinggevenden, in gesprek om te komen tot een andere dynamiek. De OF gaat soms de rol in van adviseur zonder dat verder iemand nog betrokken wordt, hetgeen weer de rol van vertrouwenspersoon in zich kan hebben. Melders komen of blijven soms graag bij de OF omdat ze daar meer veiligheid in proces ervaren als het spannend wordt, bijvoorbeeld in arbeidsrechtelijke zin. Dit grijze gebied is niet onoverkomelijk want het gaat erom of de melder goed verder kan en het knelpunt zich oplost. Het bewustzijn op het grijze gebied moet er wel blijven. Uitgangspunt is immers de scheidingslijn, afwijken daarvan zou een uitzondering moeten zijn en blijven.

Met de diversity-officer is ook regelmatig en constructief overleg. Zaken en patronen worden gezamenlijk tegen het licht gehouden en gezien in de noodzaak tot verandering en acties.

Er is verder door de OF ook deelgenomen aan een intensieve training 'zorgwekkend gedrag' in brede samenwerking met andere interne medewerkers die betrokken zijn bij misstanden, klachten, geschillen en zorgwekkend gedrag. Daardoor zijn de diverse rollen en is de inbreng van betrokkenen verder verduidelijkt. Ook blijkt dat het nog zoeken is naar het goede overzicht ten aanzien van ieders inbreng. Wie doet wat, met welke verwachting en met welke afstemming op anderen. De verwachting

is dat dit traject een vervolg krijgt en uiteindelijk zal kunnen uitmonden in een adequaat meldsysteem tussen zo veel mogelijk actoren.

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. De OF is in afwachting van een kamer die meer geschikt is. Tot die tijd is het afspreken op externe locaties en dit jaar vooral online.

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. Daarover zijn afspraken met het CvB gemaakt maar deze zijn nog te verbeteren met name ten aanzien van kosten die de OF maakt daarvoor en dragen van verantwoordelijkheid voor de keuze. Het legt ook een last op de schouders van de OF. Met name ook buitenlandse studenten en medewerkers stellen vaak prijs op een extern adres. Het is ook niet gewenst dat een grijs circuit ontstaat zodra wel voor een EUR-account zou worden gekozen. Ook heeft de OF het eigen mobiele nummer en een eigen computer in gebruik. 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 ondersteuning mag worden toegevoegd. In de tweede helft van 2020 is daarmee begonnen. Die ondersteuning is als prettig en van waarde gebleken, te meer om dat de functie van de OF een solistisch karakter heeft en de OF zich continu in spanningsvelden bevindt. Het is zinvol om daarbij te kunnen sparren met een (externe) collega die aan geheimhouding gebonden is. De OF heeft ook betaalde externe intervisie gehad en een jaaropleiding 'Verandering in organisaties' gevolgd.

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 het CvB en HR, maar ook Universiteitsraad, PV-EUROPA en andere interne hulp-gremia dient nader afgestemd te worden op de daadwerkelijke behoefte aan informatie en registratie. Dit is gewenst met het oog op concreet te behalen van kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen in het kader van een veilig studien- en werkklimaat.

Het verdient aanbeveling de OF verder een jaarlijks budget toe te kennen voor intervisie en/of coaching omdat onder meer het solistische karakter van de functie noodzaakt tot het scherp houden van zelfreflectie. Maar ook bij complexe casuïstiek kan het raadzaam zijn informatie in te winnen.

Van het onderzoeksbudget is geen gebruik gemaakt door de OF. Alle noodzakelijke onderzoeken zijn door de OF zelf uitgevoerd.

3.6 Het reglement

Bij het 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.

Met het oog op de externe evaluatie is het reglement nog niet verder aangepast. De navolgende aanbevelingen worden vanuit ervaring en visie op de onafhankelijkheid van de OF gedaan zodat deze kunnen worden meegenomen bij de herziening:

- 1) Onderscheid de positie van de OF van de rechten en verplichtingen van de melder. Wellicht kan dit door een statuut te maken dat de positie van de OF weergeeft en een reglement te maken dat de relatie met de melder duidt;¹¹
- 2) Verwijder zo veel mogelijk de artikelen die betrekking hebben op de rol van de klachtenfunctionaris. Deze rol is eigenlijk overbodig omdat de klachtenbehandeling intern in voldoende mate is belegd. Onderscheid duidelijk de rol van klachtenfunctionaris en die van onderzoeker. Deze lijken nu in het reglement door elkaar te lopen;
- 3) Gebruik de term melding (en niet klacht, zie sub 2);
- 4) Ken de verzoeker niet de aanspraak toe op een onderzoek maar laat dit volledig ter discretionaire beoordeling van de OF;
- 5) Maak een heldere bepaling over klachten over de OF door melders te verwijzen naar de nationale ombudsman in geval de procedure niet zorgvuldig zou zijn doorlopen; tegen bevindingen staat geen rechtsmiddel open; vermijd een interne beoordeling van de OF omdat dit de onafhankelijkheid aantast;
- 6) Maak heldere artikelen over gegevensbeheer, vertrouwelijkheid en bewaarplicht;
- 7) De positie van geneeskunde studenten is onduidelijk; in welke gevallen wenden zij zich tot EMC dan wel EUR.

In alle gevallen moeten de onafhankelijkheid en vertrouwelijkheid optimaal geborgd zijn. Ook afstemming met andere (interne) reglementen dient geanalyseerd te worden. Bepaalde reglementen moeten de OF expliciet aandacht geven (door deze uit te zonderen danwel expliciet bevoegdheden toe te kennen).

Er is betrokkenheid geweest van de OF bij het nieuwe ICT-reglement. Bepaalde waarborgen zijn ingebouwd zodat inzien van mail van medewerkers en vertrouwenspersonen alleen nog onder speciale omstandigheden en na extern ingewonnen advies mogelijk is.

¹¹ Zie het Twentse model waar voor de rechtspositie van de OF waar een statuut is gemaakt en een apart reglement voor de melder.

4 Jaarverslag OF

In dit hoofdstuk is het jaarverslag van de OF opgenomen. Het gaat om een eerste kwantitatief overzicht van feiten en een voorlopige interpretatie met aanbevelingen. In paragraaf 4.1 volgt allereerst een algemene inleiding ten aanzien van de toegang tot de OF. 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). Tot slot een overzicht van de cijfers (par. 4.5) met toelichting van medewerkers (par. 4.5.1) en daarna studenten (par. 4.5.2).

4.1 Vrije melding, geen drempels

Ook in het tweede jaar is ervoor gekozen de toegang tot de OF niet af te bakenen, maar het aan de OF over te laten zo nodig te verwijzen danwel zelf de kwestie op te pakken als verwijzing niet mogelijk was. Tenslotte is het een tweede pilotjaar en daarmee een goede gelegenheid om te bezien welke klachten en meldingen zich in dit jaar zouden aandienen. Het geeft ook inzicht in afhandeling door andere actoren en daarmee overzicht van ieders betrokkenheid bij bepaalde zaken.

De diversiteit van de thema's is groot. Het gaat zeker niet alleen om het thema ongewenste omgangsvormen (zoals in de wandelgangen nog wel eens verondersteld wordt), zoals pesten en discriminatie. Strikt genomen gaan die meldingen ook in eerste aanleg naar de vertrouwenspersonen. Vaak gaan meldingen ook over zoektochten naar procedurele integriteit, zuiverheid van handelen, wrijvingen in omgang met elkaar en financiële kwesties. Daarbij is de invloed van Covid-19 en werkdruk merkbaar. Covid-19 levert sneller verscherping op omdat de informele contactmomenten ontbreken. Werkdruk en werklast betekent geen tijd voor afwijkende zaken.

De rol van verwijzer van de OF levert enkele dilemma's op. Sommige ongewenste omgangsvormen komen terug of blijven (langdurig) bij de OF (zie ook 3.3) omdat een commissie een te grote en onzekere stap blijkt en de organisatie (nog) geen oplossing kan bieden. Per saldo blijkt dan toch behoefte aan bemiddeling of advies. De OF lijkt zo nu en dan voor de melder bovendien ook een veilige haven, waardoor verwijzing ook niet altijd lukt.

Promovendi kunnen ook niet goed terecht in geval het gaat om heel complexe strategische situaties, bijvoorbeeld in relatie tot hun promotor of de faculteit. Dan moet serieuze beïnvloeding ontstaan en houdt de OF de kwestie ook aan zich voor de begeleiding. Het zijn niet veel zaken maar als ze mis gaan zijn ze bijzonder intensief en ernstig in de gevolgen voor de promovendus. Ze raken niet zelden ook (in ernstige mate) de persoonlijke levenssfeer.

In het netwerk van actoren is ook sprake van overlappingen of meervoudig gebruik. Er is een klein aantal melders dat overal meldt en zo veel mogelijk probeert uit diepe (oorspronkelijke serieuze) onvrede. Het is dan niet altijd mogelijk gebleken een doorbraak met elkaar te vinden de zaak anders in de oplossing aan te vliegen (zie ook 3.3). Het gevolg is lang vast zittende zaken die veel energie van alle betrokkenen vragen.

De OF stelt vast dat alle goed bedoelende en in ruime mate aanwezige gremia niet allemaal even effectief werken althans de verwachtingen van hun invloed soms te hoog liggen. Ze zijn niet altijd voldoende uitgerust voor de opdracht. Het blijft verder zoeken in verdere afstemming en synchroniseren van probleemvelden en vraagstukken. Ook hier (net als bij Professional Services) dreigt soms het versterken van de eigen rol en is het ook lastig in verbinding te komen met elkaar, mede vanwege de vertrouwelijkheid. Zo ontstaat ook niet altijd de noodzakelijke bundeling voor gezamenlijk signaleren van patronen. In gesprekken worden (kleine en grote) zaken wel besproken en herkend,

maar de gezamenlijke daadkracht is lastiger. Daardoor duren bepaalde zaken te lang, terwijl ze intussen een flink beslag leggen op (vele) mensen en middelen. Een gezamenlijk systeem van (geanonimiseerde) opslag van informatie en hanteren van dezelfde terminologie zal ook zeker bijdragen aan het inzicht in ongewenste patronen en aanpakken van inefficiency omdat meerdere actoren in de praktijk met dezelfde persoon en in essentie dezelfde problematiek bezig zijn.

Er zijn dus nog hiaten in het actorennetwerk, hoewel er veel actoren werkzaam zijn. Het aantal betrokkenen lijkt soms te groot in verhouding tot de effectiviteit en inzet per ondersteuner. HR is al enige tijd intensief aan het inventariseren waar de tekorten liggen en waar eventueel van te veel actoren of initiatieven sprake zou kunnen zijn. Wellicht biedt een heel krachtige regierol vanuit HR en E&S samen, en in uitdrukkelijke opdracht van het CvB hier het antwoord. Mits deze groep in staat is tot onderlinge afstemming in de praktijk. Ook dient de lijn (inclusief HR en E&S) ook naar zichzelf te kijken. Het actorennetwerk is aanvullend op de organisatie zelf. In eerste instantie zijn de lijn (leidinggevend) en direct ondersteunende diensten verantwoordelijk voor de organisatie.

4.2 Werkwijze

In het vorige verslag is uitgebreid samengevat op welke wijze de OF te werk gaat. Hierbij volgt in een (herhaald) overzicht daarvan een korte samenvatting.

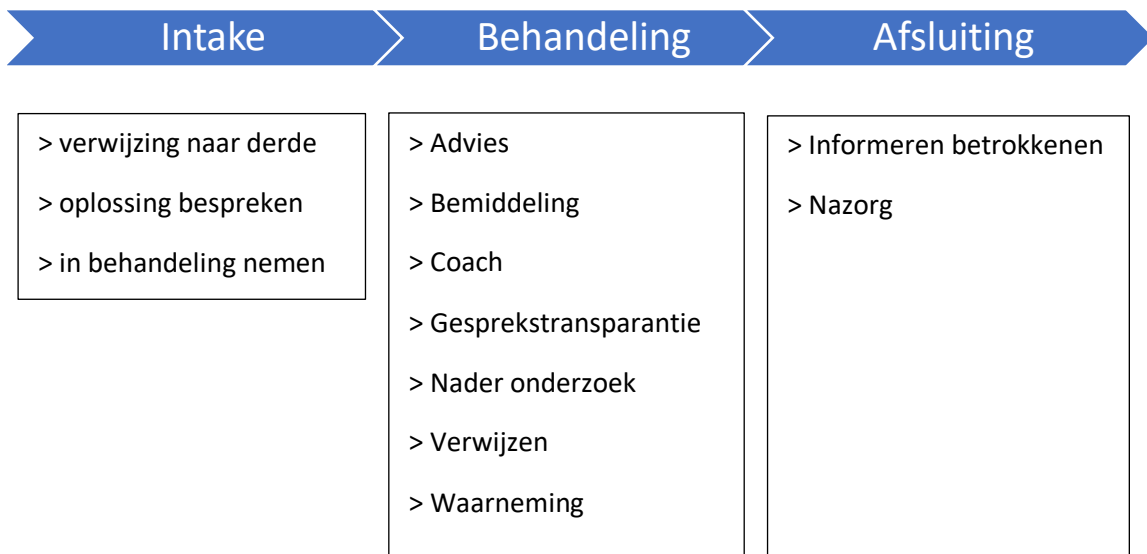
Na de melding maakt de OF een afspraak met de verzoeker. In overleg per mail doorgaans wordt besloten tot een afspraak en volgt een online of fysieke bijeenkomst op de campus of daarbuiten. Studenten kunnen vaker per mail of telefoon al verder geholpen worden.

Tijdens de intake legt de OF een aantal scenario's voor. Afhankelijk van de inhoud van de melding gaat de OF over tot het geven van een advies, bemiddeling, coaching (benoemd in de cijfers als 'advies'), verwijzing, of er wordt meegekeken in het kader van de transparantie of waarneming. Onderzoek van de feiten is in alle gevallen in meer of mindere mate aan de orde. Wanneer een formeel onderzoek aan de orde is uitmondend in een advies aan het CvB dan wordt dit ook zo benoemd.

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 hiervoor vermelde werkwijze beschrijft de wijze waarop er met een concrete melding wordt omgegaan. Maar daarnaast signaleert de OF algemene knelpunten, patronen en structurele verbeterpunten en brengt deze onder de aandacht van het CvB en direct betrokkenen.

Schema 3. Werkwijze OF



In dit jaarverslag wordt geen onderscheid meer gemaakt tussen klachten en meldingen. Alles wordt een melding genoemd.

4.3 Accenten in uitvoering

De OF heeft dit jaar ook weer diverse rollen op zich genomen. Dit zijn die van: adviseur, faciliterend gespreksleider, bemiddelaar en onderzoeker. De rol van klachtbehandelaar is niet aan de orde geweest al hebben melders soms wel een soort van oordeel over een kwestie aan de OF gevraagd. De OF vindt de rol van klachtbehandelaar ook tot verwarring leiden omdat deze taak moeilijk te onderscheiden is van een formeel onderzoekstraject zoals beschreven in het reglement. De aanbeveling is om deze rol uit het reglement weg te nemen. Het behandelen van klachten is voor zover bekend vrijwel geheel intern belegd bij commissies.

Het zou dan verder aan de beoordeling van de OF moeten zijn of deze een definitief standpunt inneemt over de al dan niet zorgvuldigheid van de gedraging en/of procedure waartegen de melding is gericht (onderzoekrol). Nu is het nog zo dat de melder aanspraak kan maken op een onderzoek. Het reglement zal op dit onderdeel aangepast moeten worden zodat het aansluit op de werkelijkheid.

Samengevat betekent het vorenstaande dat het woord 'klacht' wordt geschrapt in het reglement, dat de rol van klachtenfunctionaris vervalt en dat de OF naar eigen keuze en beoordeling een onderzoek kan starten naar aanleiding van een (aantal) melding(en).

Het grotere verband van meldingen en gesprekken speelt steeds een rol en de observaties van de OF hebben verdere verdieping gekregen door de langere aanwezigheid van de OF. Meer in het bijzonder is deze paragraaf 4.4 daarvan een weergave.

De rol van adviseur en gespreksleider/bemiddelaar is vaak ingezet. Het kent allerlei nuances in uitvoering. Bij veel medewerkerszaken is ook steeds een onderzoek aan de orde ter inventarisatie van standpunten en feiten. Er is geen formeel verzoek uitgevoerd op verzoek.

Eenmaal is door het CvB in verband met de vertrouwelijkheid aan zijn zijde geweigerd informatie te verstrekken aan de OF. Daarbij bleek de OF dat een andere afdeling de kwestie in onderzoek had

genomen. Niettemin is de weigering als zodanig wel relevant. In dit geval is de aanpak van de OF: eenmaal is (mogelijk) een incident, tweemaal opmerkelijk en drie keer een (ongewenst) patroon. In de toekomst zal zich naar verwachting meer verfijning voordoen op welke documenten de OF al dan niet aanspraak kan maken.

De wil tot het leren van situaties is bij leidinggevenden op alle niveaus sporadisch aanwezig. Dat heeft naar het inzicht van de OF te maken met een neiging tot marginaliseren van problemen die buiten het directe werkveld liggen. Soms wordt na een incident een coach gezocht maar de lerende route wordt dan eigenlijk buiten de zichtbaarheid van de organisatie geplaatst. Veronderstelde reputatieschade lijkt soms ook een factor. Maar het zal ook zeker een gevolg zijn van werkdruk en Covid-19 wat al meer dan genoeg uitdagingen geeft buiten de comfortzone waardoor er minder ruimte lijkt voor het kunnen leren van situaties.

De OF heeft heel veel zaken gehad waarbij door de OF op creatieve wijze gezocht is naar het inbrengen van een andere dynamiek in het conflict. Bij sommige van deze zaken waren andere hulpactoren betrokken of HR-medewerkers. Toch blijft het regelmatig lastig deze betrokkenen in een actieve doorbrekende rol te krijgen waarbij alle partijen betrokken bij het conflict in een beter spoor uitkomen of in ieder geval uit de impasse geraken. De rol van HR medewerkers bij conflicten tussen leidinggevende en medewerker wordt door medewerkers in nood vaak gezien als (in reflex) ondersteunend aan de leidinggevende en veel minder als een veilige haven voor de medewerker zelf. HR wordt dus eigenlijk niet zo zeer als veilig baken gezien voor de medewerker die knel zit. Vertrouwenspersonen en OF nemen toenemend die rol over. HR heeft meer de rol van de ondersteuning van de organisatie (O) en minder die van (brede) ondersteuning van het individu (P). Dat past in de landelijke ontwikkeling van ook andere grote organisaties en bedrijven. Het bewustzijn hierop en desgewenst aanpassing van deze tendens dienen onderwerp van gesprek te blijven.

4.3 Cultuur

In het vorige verslag is de cultuur binnen de EUR al benoemd als een aspect dat in het bijzonder aandacht verdient. Het is allereerst lastig van één cultuur te spreken met zo veel verschillende faculteiten die allemaal hun eigen dynamiek, kenmerken en uitdagingen kennen. De OF is evenwel de functionaris van de EUR als geheel en staat rechtstreeks in contact met het CvB. Hij legt daar verantwoording af evenwel zonder daaraan ondergeschikt te zijn. Daarbij fungeert het CvB als het samenbindend orgaan binnen de EUR als organisatie en is het ook extern bestuurlijk vertegenwoordiger. Dat brengt mee dat de OF ook vanuit dit geheel redeneert, al heeft dat inherente beperkingen. Niet alle faculteiten zullen zich herkennen in alle observaties van de OF. Met dit in het achterhoofd, zal in het navolgende allereerst worden ingegaan op dat grotere geheel, in het bijzonder de alle faculteiten overstijgende slagkracht.

De OF stelt vast dat besluitvormingsprocessen hier en daar onduidelijk en stroperig verlopen en zeker niet altijd voldoen aan het Rotterdamse zakelijke plaatje van 'Geen woorden maar daden' en 'doorpakken'. Belangrijk aspect is hierbij de structuur van de universiteit. Formele, informele en zelfs wettelijke macht zijn met elkaar verstrengeld. Er is geen heldere hiërarchische structuur. Dat patroon van onduidelijke machtsstructuren is veelal aan te treffen in de relatie hoogleraar-decaan en decaan-CvB maar ook in de relatie directeuren-decaan.

Het CvB is weliswaar het hoogste invloedniveau voor de OF maar het CvB wendt de invloed niet altijd aan. Dat kan zijn omdat de invloed er simpelweg in dat geval niet is of een bepaalde gedraging of ingrijpen niet gewenst is vanwege gevoeligheid op proces, personen of timing. Ook op het niveau van het CvB is veel werkdruk. Casuïstiek vraagt (te) veel tijd op dit niveau en wijziging van patronen kost

ook veel. De OF vraagt extra aandacht, tijd en een andere wijze van beïnvloeding. Hier is zeker nog een weg te gaan die niet zo zeer te maken heeft met de invloed van de OF alleen op de lerende organisatie maar ook met de invloed van het CvB zelf op de universiteit als geheel.

Onderwijs lijkt op diverse faculteiten in de besluitvormingsprocessen verder nog altijd ondergeschikt aan onderzoek. Hier moet blijvend aandacht aan worden gegeven omdat in bepaalde onderwijsgroepen dat haast onacceptabele spanningen oplevert, bijvoorbeeld bij tutoeren en hun leidinggevenden. Dit speelt onder meer bij ESSB.

In financiële aangelegenheden heeft de OF zich verdiept als gevolg van diverse kwesties. Dat varieerde van rechtszaken, tot verdeling van middelen onder promovendi alsmede afrekeningen terzake onderzoeksgelden en vergoedingen. Om redenen van zorgvuldigheid wordt in dit verslag daar niet verder op ingegaan al heeft het zeker de aandacht van het CvB nodig omdat het kan bijdragen aan rechtszekerheid en behoud van middelen als op onderdelen helder beleid volgt en transparante keuzes worden gemaakt. Soms gaat het ook om de rust te vinden om op afstandelijke wijze andere soorten van conflictoplossing te proberen. Ook hier speelt overigens de afweging: wat ligt op facultair niveau en wat is aan het CvB ter keuzes en beïnvloeding.

Een aantal faculteiten heeft grote spanningen gekend door bepaalde ingrijpende gebeurtenissen in de afgelopen jaren. Die spanningen zijn nog zichtbaar aanwezig en verdienen nog steeds aandacht. Er lijkt evenwel ook een groep medewerkers die liever de zaken laat rusten. Het is belangrijk de groepsdynamiek hier te blijven doorgronden en te blijven beoordelen wat nodig is voor rust op de werkvloer en herstel van onderling vertrouwen. In het bijzonder speelt dit bij ESHCC, ESHPM en EUC.

Professional Services (inclusief ABD) zoeken door dit alles positie en leveren met veel inzet noodzakelijke ondersteuning. Er wordt ook daar hard gewerkt om de wetenschappelijke en onderwijsomgeving van alle noodzakelijke support te voorzien. Ook hier lijkt positionering nog wel een uitdaging. Op onderdelen mag hun doorslaggevende invloed ten aanzien van de faculteiten versterkt. Zo blijven deze services zelf ook beter gemotiveerd en zijn ze meer in verbinding met de rest, en meer op een gelijkwaardig niveau. Het risico wordt dan bovendien verkleind dat ze in zichzelf keren en alleen het eigen domein versterken om overeind te blijven. Rolvastheid is essentieel maar wel in verbinding met de organisatie. Voor de medewerkers direct rondom het CvB speelt deze uitdaging zeker ook.

Belangrijk aandachtspunt is juist ook hierbij het verbeteren van besluitvormingsprocessen. Deze zijn vaak te veel gekoppeld aan het initiatief van enkelen (en niet altijd ontstaan op de logische plek), waarna ondoorzichtig overleg plaatsvindt, onduidelijke planning ontstaat en de uitvoering soms stagneert of zelfs ongemerkt naar de achtergrond verdwijnt. Het advies is om hier gestructureerd onderzoek naar te doen en advies te laten uitbrengen voor een verbeteringsplan, te beginnen bij de besluitvormingscyclus rondom het CvB en richting Professional Services en faculteiten. Voorbeelden van besluiten die te lang zijn blijven liggen in de uitvoering zijn onder meer aanpassing van het ICT-regelement na de inzage in mailboxen van vertrouwenspersonen in 2019, het inrichten van meldpunt voor klachten en geschillen (en allerlei daarmee samenhangende processen), een concreet actieplan voor studenten met beperkingen (actieplan) en vergaande aandacht voor buitenlandse studenten alsmede centraal beleid voor medewerkers met emeritaat.

Nogmaals wordt benadrukt dat het hier ook gaat om achterstanden als gevolg van wisselende leden van het CvB. Het huidige team lijkt een steviger fundament te gaan leveren in dit opzicht maar heeft nog wel de nodige uitdagingen en zal patronen moeten doorbreken die vertrouwd maar niet altijd effectief zijn.

4.4 Kengetallen

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de cijfers die in de loop van dit jaar zijn ontstaan. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt in registratie van meldingen door medewerkers (par. 4.4.1) en studenten (par. 4.4.2).

De OF heeft het afgelopen jaar ruim 200 gesprekken gevoerd met allerlei betrokkenen. Dat varieerde van meldingen tot (weder)hoorgesprekken, onderzoeksgesprekken en verdere kennismaking met relevante actoren of gremia. Van de concrete meldingen is een overzicht bijgehouden met bepaalde kenmerken.

De interpretatie van de getallen vraagt altijd terughoudendheid van de lezer. 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. In het licht van de doelstelling (par. 2.1) dient dit inzicht bij te dragen aan 'het creëren van een veilig werk- en studieklimaat' en daarmee als een belangrijke voorwaarde voor goed wetenschappelijk onderzoek, voor een prettige werksfeer en beheersing van werkdruk.

4.4.1 Getallen medewerkers

Het afgelopen jaar zijn 82 nieuwe meldingen gedaan door medewerkers. Dat is minder dan het jaar ervoor (122). Mogelijke verklaringen kunnen zijn: Covid-19, minder bekendheid gegeven aan de OF en/of in het eerste jaar is sprake geweest van toestroom van enkele zaken die al langer lagen. Vergelijking met andere universiteiten en hogescholen (in de wandelgangen) wekt de indruk dat het aantal meldingen daar ook iets lager is dan het jaar ervoor.

Hierna zijn in verschillende tabellen de aard van de meldingen, de herkomst per eenheid, de aard van de werkzaamheden van de OF weergegeven en de besteedde uren per verzoek opgenomen. In de naast gelegen grafieken zijn dezelfde getallen visueel weergegeven van hoog naar laag.

Tabel 1. Aard van het verzoek

Arbeidsconflict	8
Beoordeling	2
Cultuur	51
Financieel	6
Ongewenste omgangsvorm	5
PhD	3
Procedures	5
Wetenschappelijke integriteit	2



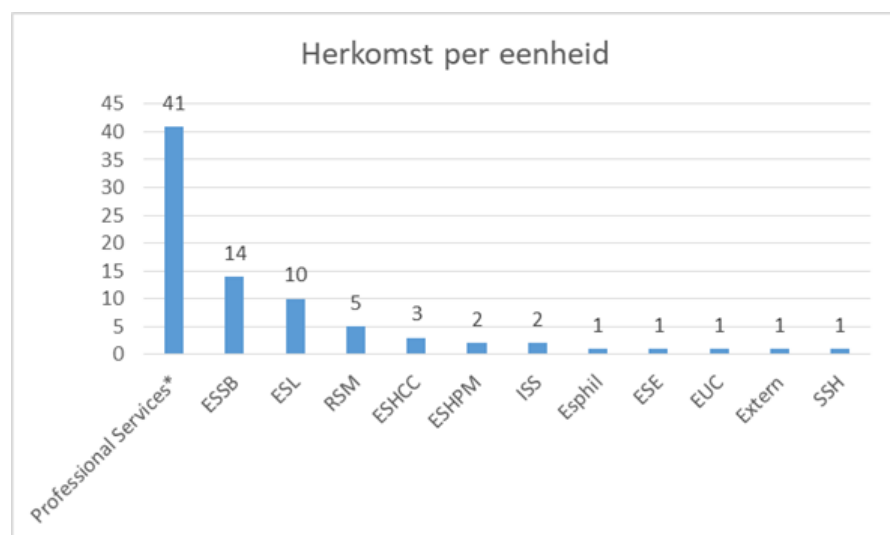
De OF registreert nog steeds veel zogenaamde cultuurvraagstukken. In paragraaf 4.3 is daar al dieper op ingegaan. Meer algemeen kan het begrip cultuur worden beschreven als de wijze van omgang met elkaar. In de context van dit verslag ziet het voornamelijk op de wijze van omgang met elkaar waarbij een collega of het proces een medewerker negatief heeft geraakt. De medewerker heeft het dan zelf over patronen en niet over een incident. Of de OF ziet een patroon. In het bijzonder ziet het op de wijze van leidinggeven, onduidelijke samenwerking en verantwoordelijkheden in uitvoering, verwarrende procedures en niet gestroomlijnde besluitvorming die gevoelens van onrust en verlies van controle op eigen processen geeft. Spanningsvelden worden bovendien snel gemarginaliseerd of er wordt weggedoken. Vindt een situatie plaats die afwijkt van het gangbare en draagt deze niet direct bij aan het wetenschappelijke product dan bestaat de neiging om (verder) niets te doen of het probleem zo snel mogelijk, zo klein mogelijk te maken. Er ontstaat dan geen reflectie met als gevolg dat er geen noodzakelijke creativiteit of lerende nieuwsgierigheid vorm kan krijgen.

Procedures vormen ook een bron van meldingen. Het gaat om vragen wat in bepaalde gevallen correct is, verwacht mag worden, van zichzelf, collega's of de organisatie.

In de navolgende tabel kan worden teruggevonden binnen welk organisatieonderdeel de meldingen met name plaatsvonden.

Tabel 2. Herkomst per eenheid

ESE	1
ESHCC	3
ESHPM	2
ESL	10
Esphil	1
ESSB	14
EUC	1
Extern	1
ISS	2
Professional Services*	41
RSM	5
SSH	1



*bevat ook ABD

Over Professional Services (hieronder vallen niet de ondersteunende medewerkers bij faculteiten) is al het nodige hiervoor gesteld. Er is op onderdelen meer behoefte aan regie en stroomlijning in de uitvoering van integrale besluiten. Die behoefte ziet dus niet op de eigen afdeling maar op de samenwerking met anderen buiten het eigen domein. Ook wordt de organisatie hier en daar als kil veld ervaren als het gaat om omgang met elkaar. Dit geldt niet voor de microsystemen, die weten zich soms in de eigen warme jas te steken, maar het gaat juist om de grotere verbindingen. Iedereen gaat bij voorkeur zijn eigen weg, staat daar in beginsel wel stevig, maar de afstanden zijn groot waardoor onderlinge samenwerking soms niet of moeizaam tot stand komt.

ESSB heeft duidelijk te maken met knelpunten. Er zijn spanningen rondom leidinggevendenden. Er is ook (te) hoge druk op het onderwijs ontstaan. Daarnaast spelen oude zaken die energie vragen van (te) veel betrokkenen en daarmee een vrijwel onaanvaardbare inspanning opeisen. De urgentie van de knelpunten bij ESSB kenschetst de OF als hoog, in die zin dat fundamentele verbetering in 2021-2022

belangrijk is. Overigens lopen al diverse initiatieven ter verbetering maar er is zeker nog een weg te gaan.

ESL heeft nog een relatief hoog aantal meldingen in de eerste twee jaar met een vergelijkbaar karakter. Dat heeft zeker ook te maken met de grootte van de faculteit en wijzigingen die zijn doorgevoerd. De meldingen hebben hoofdzakelijk betrekking op cultuur en arbeidswijzingen. ESL kenmerkt zich de afgelopen periode door leiderschap met een bepaalde visie. Dat leidt evenwel hier en daar ook tot onbegrip of serieuze onvrede als iemand buiten deze visie en aanpak valt. Doordat ESL de HR-taken aan de centrale HR overdraagt (verwachting 2022) ontstaat wellicht meer stroomlijning in de wijze waarop bepaalde besluiten worden uitgevoerd jegens medewerkers. De OF ziet ook aanleiding een evaluerend onderzoek te overwegen bij ESL om te kijken of de behoeften van medewerkers nog in voldoende mate synchroniseren met het huidige leiderschap en ontstane cultuur.

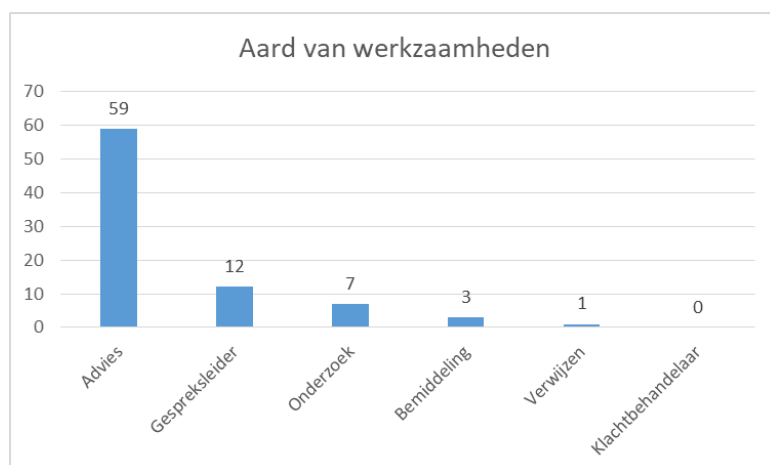
Bij EUC, ESHCC en ESHPM lijkt nog niet alle kou uit de lucht na enkele ingrijpende gebeurtenissen in de afgelopen jaren. De OF heeft diverse gesprekken gevoerd waarbij de ingrijpende gebeurtenissen van de afgelopen jaren aan de orde kwamen. Het blijft zoeken naar een goede balans tussen doorgaan, zonder voortdurende aandacht voor het verleden, versus zaken wel bespreekbaar maken die nog leven onder medewerkers. Ook hier lopen al diverse initiatieven maar ook hier blijft het van belang de vinger goed aan de pols houden.

Bij andere faculteiten valt op zich geen bijzonderheid te melden aan de hand van klachten of meldingen. Het beeld evenwel van de faculteiten waar vrijwel niemand zich meldt brengt niet vanzelfsprekend mee dat er geen spanningen of uitdagingen zijn die belangrijke aandacht nodig hebben. Er zijn ook faculteiten waar sprake lijkt van een wat ingekeerd eigen systeem waar niet makkelijk naar buiten getreden wordt. Het is dan geen cultuur van klagen over bepaalde zaken of werkdruk. Maar sprekend met medewerkers (door ze als OF zelf op te zoeken) vallen zaken op. Werkdruk en prestatiedruk in zijn algemeenheid worden door sommigen toch regelmatig genoemd. Ook gebrek aan empathie en tekorten in samenwerking. Er is ook trots op de eigen faculteit als het gaat om hard werken, prestige en ambities. Datzelfde wordt ook teruggezien onder medewerkers bij RSM, ESE en ESL.

De OF beveelt overigens aan ook onderling verbindingen te zoeken. Zo zouden EUC en ISS bijvoorbeeld veel van elkaar kunnen leren gezien hun beider multiculturele studentenpopulatie.

Tabel 3. Aard van werkzaamheden

Advies	59
Bemiddeling	3
Gespreksleider	12
Klachtbehandelaar	0
Onderzoek	7
Verwijzen	1



De werkzaamheden van de OF bestaan nog steeds grotendeels uit adviestrajecten. Melders zijn vaak zelfredzaam. Hier speelt mee dat het aan de grote klok hangen van zaken niet altijd als wenselijk wordt

gezien. De OF komt dan in de rol van (mede) bewaker van het proces. Het is de vraag of deze rol in de kern tot de taken van de OF behoort. Feit is wel dat deze melders vaak niet elders terecht kunnen. De leidinggevende wordt dan niet als veilig ervaren evenals de betreffende HR medewerker niet. Vertrouwenspersonen worden dan als te weinig beïnvloedend beoordeeld als het erop aankomt. Het systeem eromheen is complex en er is eigenlijk geen andere steun voorhanden. De OF stut dan de medewerker en bewaakt de grenzen van de zorgvuldigheid. Het is zeker een taak van de OF die mede tegen het licht moet worden gehouden de komende jaren. Als besloten wordt die taak niet langer bij de OF te leggen dan dient aandacht te zijn voor de vraag waar de medewerker dan wel naar toe kan voor steun in een voor hem of haar moeilijke periode. Daar waar de leidinggevende ondersteund wordt door HR, moet de medewerker het zelf uitzoeken en staat daarmee in de lijn feitelijk alleen.

Er heeft een aantal stevige bemiddelingen plaatsgevonden die langdurig waren. Daarnaast waren er zaken waarin de rol van gespreksleider intensief was. Alle zaken lijken naar tevredenheid te zijn verlopen gezien vanuit het knelpunt. Vanuit lerend oogpunt is vrijwel geen dynamiek ontstaan. Daartoe bestaat nauwelijks tijd en interesse. De OF moet daar herhaaldelijk op aandringen en in een enkel geval komt er dan interesse voor. In het merendeel van de gevallen gaan betrokkenen liefst direct weer over tot de orde van de dag en is er vooral opluchting dat het incident is weggewerkt.

In alle zaken wordt tot op zekere hoogte onderzoek naar de feiten gedaan. Een zevental zaken is diepgaander bestudeerd. Dat heeft in een aantal gevallen tot een concreet advies geleid of bij afsluiting van het jaar liepen die zaken nog. Advies heeft in zoverre ook een breder karakter dat het in vele gevallen ook advies aan meerdere partijen was dan alleen de melder.

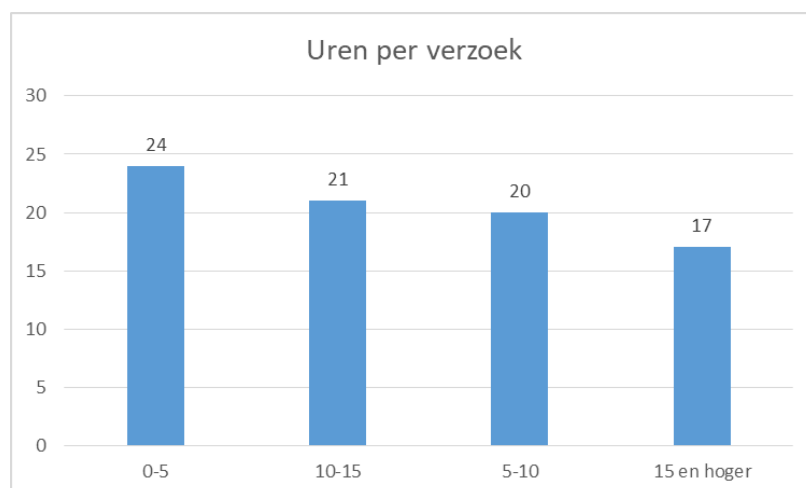
Dat een verwijzing zo expliciet benoemd is heeft te maken met het serieuze karakter ervan. Niet alle rollen van de OF zijn te onderscheiden, ze lopen ook in elkaar over bij een melding. Zo betekent de vermelding 'advies' ook dat verwezen kan zijn, maar dat de OF nog een rol houdt, eventueel op afstand. De verwijzing die expliciet vermeld is verdient deze vermelding omdat de verwijzing moeizaam verliep en vele uren van de OF in beslag heeft genomen aan onderzoek om naar de juiste instantie te verwijzen.

Verder was er sprake van een aantal zaken dat doorliep: 26 in totaal. Sommige daarvan hadden een intensief karakter (12 totaal).

Veel zaken kunnen relatief efficiënt afgedaan worden. Het contact beperkt zich dan tot een concreet advies waarmee de melder (voorlopig) weer verder kan. Een aantal zaken is intensief geweest (meer dan 15 uur). Dat betrof dan de individuele medewerker die bleef terugkomen, complexer onderzoek ofwel een complexere bemiddeling/begeleiding van meerdere personen.

Tabel 4. Uren per verzoek

0-5	24
5-10	20
10-15	21
15 en hoger	17



4.4.2 Getallen studenten

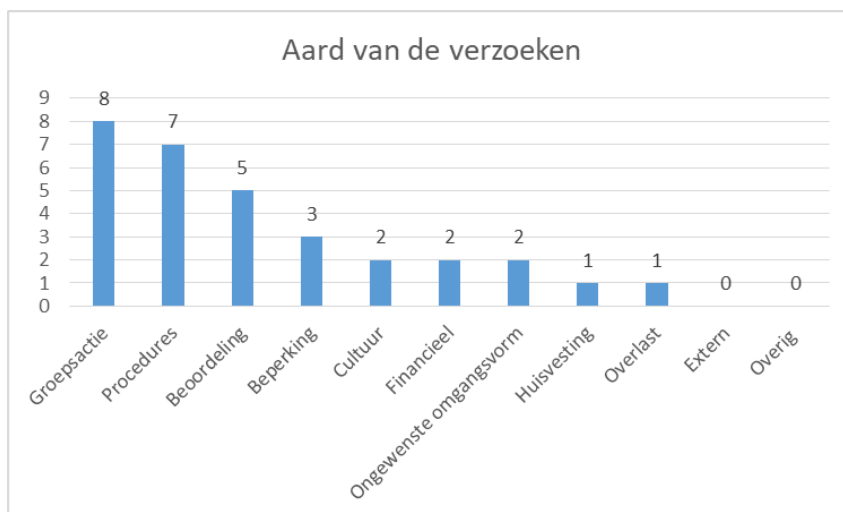
In totaal hebben 31 studenten meldingen ingediend. Dat lijkt nog steeds een relatief laag aantal. De indruk bestaat dat Professional Service E&S heel veel ondersteuning biedt aan studenten (en lijkt af en aan ook zwaar belast) en studenten wenden zich soms ook tot het juridisch loket.

De bekendheid van de OF richting studenten lijkt nog steeds beperkt. Het verdient zeker aanbeveling onder studenten te polsen hoe het staat met de bekendheid van de OF. Medewerkers hebben over het algemeen meer gevoelens van onveiligheid als ze bij de OF komen. Studenten zijn vaker vastgelopen met hun studie en zoeken naar concrete en doelgerichte oplossingen liefst op (heel) korte termijn. Een structureel karakter valt hier alleen te onderkennen bij beoordelingen. Maar ook daar is de vraagstelling heel concreet. Een enkele keer leek het bevorderlijk als de OF druk uitoefende op het proces. Dan kwam uiteindelijk het antwoord wel als het te lang duurde. Net als vorig jaar zijn de verzoeken concreet.

Ook onderstaande tabellen geven geen signalerende factoren. Wel is van belang dat nog steeds geen gevolg is gegeven aan een actieplan en communicatie inzake de studenten met beperkingen. De OF heeft in 2020 kennis genomen van een goed overzicht van alle studenten met mogelijke beperkingen. Daarna is er nog geen gevolg aan gegeven in de zin van concrete afspraken en uitvoering. De OF beveelt aan dit onderwerp evenals buitenlandse medewerkers en studenten hoog op de agenda te houden.

Tabel 5. Aard van de verzoeken

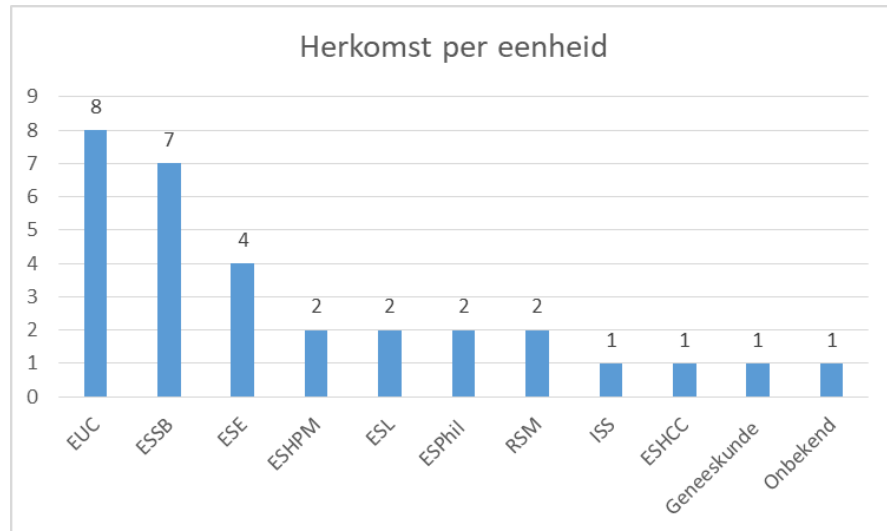
Beoordeling	5
Beperking	3
Cultuur	2
Extern	0
Financieel	2
Groepsactie	8
Huisvesting	1
Ongewenste omgangsvorm	2
Overig	0
Overlast	1
Procedures	7



Uit onderstaande tabel valt geen bijzondere conclusie te trekken als het gaat om structurele patronen of faculteiten waar meer klachten zouden voorkomen dan op anderen. ESSB en EUC springen er wel wat uit en dat hangt samen met hetgeen hierboven over de faculteit is vermeld (onderwijs druk en gebeurtenissen met impact).

Tabel 6. Herkomst per eenheid

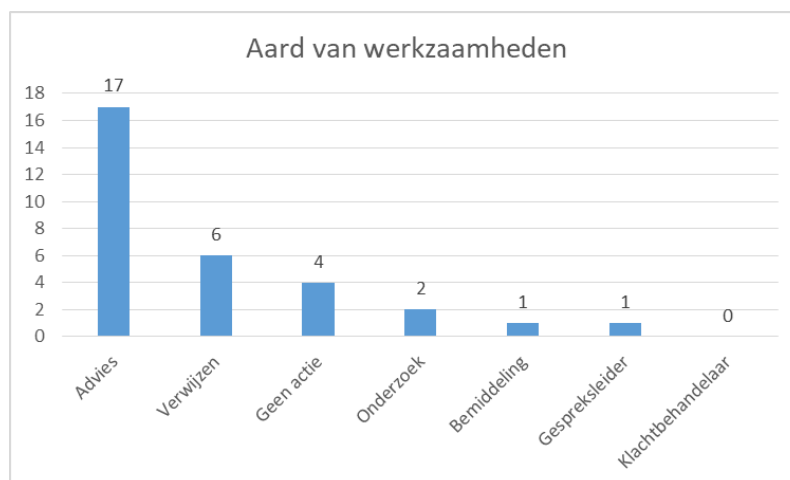
ESE	4
ESHCC	1
ESHPM	2
ESL	2
ESPhil	2
ESSB	7
EUC	8
Geneeskunde	1
ISS	1
Onbekend	1
RSM	2



Bij de studenten was sprake van een complexe verwijzingszaak, die ook tijdsintensief was. De zaak heeft wel veel intern aan het licht gebracht zoals dat verwijzen soms niet eenvoudig is, afstemming intern soms veel vraagt en betrokkenheid bestaat van velen die later in procedures dan ook weer een (andere) rol hadden.

Tabel 7. Aard van werkzaamheden

Advies	17
Bemiddeling	1
Geen actie	4
Gespreksleider	1
Klachtbehandelaar	0
Onderzoek	2
Verwijzen	6



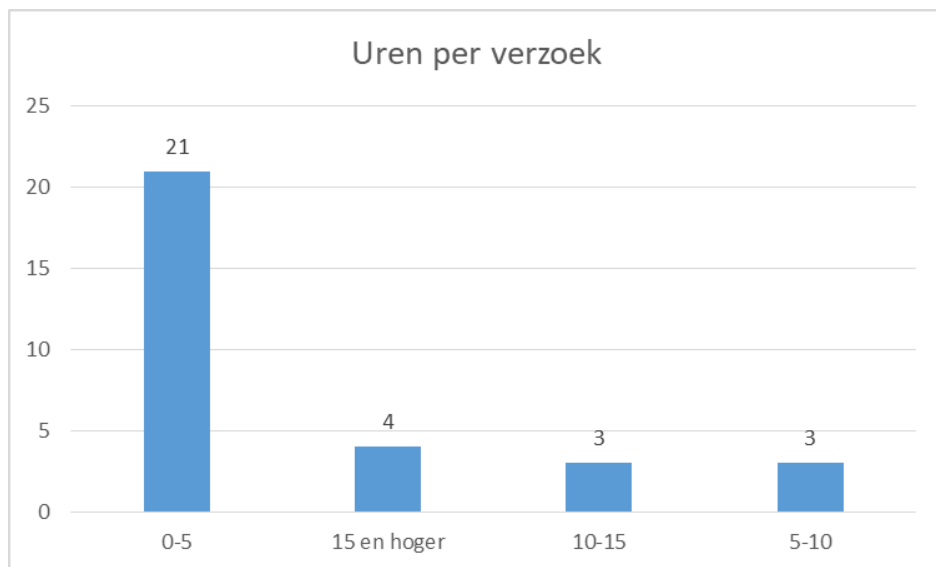
Er is bij advies inhoudelijk ondersteund ofwel er is (mede) verwezen. De bemiddeling was intensief (groepsactie) en heeft veel inzicht in processen gegeven. In 4 gevallen is er meer dan 15 uur aan een zaak besteed. Belangrijkste patroon in al deze zaken is dat het ging om vastgelopen processen tussen student en organisatie waarbij de organisatie ook geen vermogen meer had voor probleemoplossend handelen. De bemoeienis van de OF brengt zaken dan in een stroomversnelling.

Er was een aantal specifiek Covid-19 gerelateerde zaken dat een behoorlijk tijdsbeslag vroeg. Onder meer de nieuwe wijze van examineren met een tweede camera leidde tot meerdere meldingen. De OF heeft ervoor gekozen het proces nauwlettend te volgen maar zelf niet te interveniëren zolang geen sprake was van (over)duidelijke onzorgvuldigheid. Uit het oogpunt van zorgvuldigheid en betrouwbaarheid worden in het kader hiervan verder geen mededelingen gedaan. Meer in het algemeen heeft de OF wel gezien dat het veel emoties heeft opgeleverd en echt gewenning van alle betrokkenen heeft gevraagd, ook van medewerkers in het onderwijs. Ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs als gevolg van Covid-19 is eigenlijk een relatief klein aantal klachten gekomen.

Bij studenten gingen 4 zaken mee naar het nieuwe jaar die inmiddels zijn afgerond. Het aantal uren dat gemiddeld per zaak is besteed staat hieronder vermeld in tabel 8.

Tabel 8. Uren per verzoek

0-5	21
5-10	3
10-15	3
15 en hoger	4



5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Voorlopige conclusies van de pilot

Een aantal pilot aspecten is in dit rapport belicht. In de loop van 2021 is een externe evaluatie uitgevoerd. Er is in dit laatste rapport van de pilotfase gekozen enkele hoofdzaken te belichten en voor een uitgebreide evaluatie wordt verwezen naar het rapport van de externe evaluatie.

In het tweede jaar is geen extra aandacht gegeven aan de naamsbekendheid van de OF. Daar is bewust voor gekozen in overleg met HR (projectleider van de pilot) maar het lijkt zinvol daartoe nu wel weer over te gaan, zoals in het eerste jaar, omdat de aanwezigheid en rol van de OF nog geen algemene bekendheid lijken te hebben onder studenten en, in iets mindere mate, onder medewerkers.

De OF komt na de ervaringen van de afgelopen twee jaar tot de conclusie dat de OF in administratieve positionering bij het CvB/de bestuurssecretaris ondergebracht dient te worden en niet (ook niet administratief) bij HR zoals nu nog het geval is. De OF is verder door de opgedane ervaring voorstander (voor de komende jaren) van een betrekking in loondienst. Uitgangspunt is hierbij de eigen opvatting van de OF over rol en taak die kort samengevat hieruit bestaat dat de OF nog gedoseerd en vaak actief als bemiddelaar/gesprekspartner voor betrokkenen fungeert. Uiteraard is de OF daarbij onafhankelijk en autonoom. Maar een te veel op afstand staande OF, die ook commercieel gezien steeds in gesprek zal moeten over de uitvoering, zal wellicht kunnen afdoen aan die gewenste en nog complexe gewenning aan de OF en de inbedding ervan. Natuurlijk moet de OF in alle gevallen onafhankelijk en stevig blijven staan ten opzichte van alles en iedereen.

De aanwezigheid van een assistent (academisch niveau) is van waarde gebleken voor administratieve ondersteuning en als gesprekspartner voor de OF alsmede opvang van bepaalde vragen van studenten. Het advies is om de OF te combineren met een andere collega (al dan niet ook OF). Door toevoeging van een collega en assistent is meer sprake van collegiale inbedding, ondersteuning, reflectie en noodzakelijke opvang. Het versterkt de OF in diens rol en haalt het solistische karakter wat weg. De OF dient in moeilijke situaties steeds te blijven staan en collegialiteit is wenselijk en verhoogt de kwaliteit en effectiviteit. De OF is van mening dat de extra formatiekosten zeker zullen worden goedge maakt door de beperking van kosten die knelpunten en conflicten doorgaans met zich meebrengen. Ook zal de praktische inbedding moeten worden verbeterd, zoals het ter beschikking stellen van een vaste (vertrouwelijk) toegankelijke werkplek, een computer en mobiele telefoon waarbij de anonimiteit van de melder gewaarborgd is. De OF blijft van mening dat een extern mailadres het meest gewenst is in verband met (gevoelens van veiligheid bij melders ten aanzien van) de vertrouwelijkheid. Mocht dit worden voortgezet dan moet de OF de huidige afspraken verbeteren met het CvB inzake kosten van externe ICT-ondersteuning en dragen van verantwoordelijkheden van EUR en OF afzonderlijk.

Het tweede jaar kenmerkt zich door een aantal opvallende zaken voor de OF. Studenten hebben zeker last gehad van het online onderwijs in plaats van fysiek onderwijs en examineren (met name ook studenten met beperkingen) als gevolg van de Covid-19. Medewerkers hebben een grotere werkdruk ervaren, zeker ook door het online-onderwijs.

De OF heeft zich actief in de organisatie begeven. De OF beveelt aan het komende jaar ook meer aandacht te besteden aan de eventuele behoefte van studenten als het gaat om de OF. Ook de positionering van de geneeskundestudenten in het bijzonder en medewerkers bij de diverse aan de EUR gelieerde vennootschappen alsmede samenwerkingsverbanden verdienen aandacht en concretisering als het gaat om hun aanspraak op het indienen van meldingen en gebruik maken van de actoren en commissies binnen de EUR.

Het verloop van de procedures en de effectiviteit van de geschillenbeslechting door commissies verdient eveneens nadere aandacht. Er kan meer geleerd worden van de ervaringen en er zijn verbeterpunten, zoals doorlooptijd, effectiviteit en nazorg/afhandeling. Het accent zou wellicht ook verlegd kunnen worden naar meer organisatiegerichte aspecten in plaats van hoofdzakelijk de juridische aspecten. Ook de afhandeling van zaken die niet bij de commissie komen en waar voor de vertrouwenspersonen geen rol meer is, verdient aandacht. Deze komen regelmatig bij de OF. In het kader van klachtenafhandeling verdient ook het (bovenmatig of langdurig) gebruik van klachtenindiening en ondersteuning aandacht. Ofwel alternatieve methoden van oplossen ofwel onderlinge afstemming zijn vaker in overweging te nemen.

De werkkrelatie met de portefeuillehouder OF/voorzitter van het CvB is vergeleken met het eerste jaar beter. Ook de gezamenlijke zoektocht naar de juiste taak en rol van de OF heeft een serieuze stap voorwaarts gemaakt. Het blijft ook zoeken, soms schuifelen en soms een stapje terug. De OF beseft dat een nieuwe rol zoals deze (extra) tijd vraagt van de organisatie en gezamenlijk pionieren vergt.

Het reglement zal moeten worden aangepast. De OF doet een aantal aanbevelingen daarvoor (zie par. 3.6 en 5.3).

5.2 Voorlopige conclusies van het tweede jaar ombudswerk

Ook in het tweede jaar is ervoor gekozen de toegang tot de OF niet af te bakenen, maar het aan de OF over te laten zo nodig te verwijzen danwel zelf de kwestie op te pakken als geen verwijzing mogelijk was. Meldingen hebben een breed karakter. Ze variëren in thema naar procedurele integriteit, zuiverheid van handelen, (matig tot ernstige) wrijvingen in omgang met elkaar en financiële kwesties. Daarbij is de invloed van Covid-19 en werkdruk merkbaar.

De rol van verwijzer van de OF levert enkele dilemma's op. Sommige melders over ongewenste omgangsvormen komen terug of blijven (langdurig) bij de OF omdat een klachtencommissie een te grote stap blijkt en de organisatie geen andere oplossing kan bieden. Promovendi kunnen ook niet goed terecht in geval het gaat om complexe strategische situaties, bijvoorbeeld in relatie tot hun promotor of de faculteit. De OF pakt deze zaken zelf in regie.

In het netwerk van actoren is ook sprake van overlappingsen of meervoudig gebruik. De OF stelt vast dat alle goed bedoelende en in ruime mate aanwezige gremia niet altijd allemaal even effectief werken en niet altijd voldoende zijn uitgerust voor de opdracht. Het blijft nog zoeken in verdere afstemming en synchroniseren van probleemvelden en vraagstukken. Niet alleen melders raken er soms door gefrustreerd maar ook betrokkenen in het actorennetwerk zelf.

De werkwijze van de OF is hetzelfde als het jaar daarvoor. Vaak vindt de melder de OF per mail of telefoon en volgt daarna een (online) intake. Op basis van de intake wordt gezamenlijk het vervolg ingezet zoals (herhalend) advies, bemiddeling/gespreksbegeleiding, coaching, verwijzing of er wordt meegekeken in het kader van de transparantie of waarneming. De rol van klachtbehandelaar is niet aan de orde geweest al hebben melders soms wel een soort van oordeel over een kwestie aan de OF gevraagd en is dat ook meegegeven aan de melder en of andere betrokkenen.

Het grotere verband van meldingen en gesprekken wordt steeds mee geanalyseerd door de OF en waar mogelijk teruggelegd. Soms had een dilemma een hardnekkig karakter en duurde het (heel) lang voordat het inzicht bij de leidinggevende ontstond welke acties noodzakelijk waren om een voor iedereen aanvaardbare uitkomst te krijgen. De rol van adviseur en bemiddelaar is vaak ingezet. Het kent allerlei nuances in uitvoering. Bij veel medewerkerszaken is ook steeds een onderzoek aan de orde ter inventarisatie van standpunten en feiten. Er is geen formeel verzoek uitgevoerd op verzoek

zoals vermeld in het reglement. De wil of mogelijkheid tot het leren van situaties door leidinggevenden is sporadisch aanwezig. Dat heeft naar de indruk van de OF te maken met een neiging tot marginaliseren van problemen die buiten het directe werkveld liggen. Maar het zal ook zeker een gevolg zijn van werkdruk en Covid-19 wat al meer dan genoeg uitdagingen geeft buiten de comfortzone.

De OF heeft veel zaken gehad waarbij gezocht is naar een andere dynamiek in het conflict. Bij sommige van deze zaken waren soms andere hulpactoren betrokken of HR-medewerkers. HR medewerkers worden bij conflicten tussen medewerkers vaak gezien als primair ondersteunend aan de leidinggevende en veel minder aan de medewerker in nood. Vertrouwenspersonen en OF nemen dan de rol van ondersteuning van de medewerker over. Het bewustzijn hierop en eventueel aanpassing van deze tendens dienen onderwerp van gesprek te zijn en blijven.

In het vorige verslag is de cultuur binnen de EUR al benoemd als een aspect dat in het bijzonder aandacht verdient. Ook dit jaar heeft een meerderheid van de meldingen hierop betrekking. De achtergrond ervan is divers van aard. Het is lastig van één cultuur te spreken met zo veel verschillende faculteiten die allemaal hun eigen dynamiek, kenmerken en uitdagingen kennen. Samenvattend is een aantal conclusies te geven.

De OF stelt vast dat afdelingen en faculteiten overstijgende besluitvormingsprocessen hier en daar onduidelijk en stroperig verlopen en zeker niet altijd voldoen aan het Rotterdamse zakelijke plaatje van 'Geen woorden maar daden' en 'doorpakken'. Belangrijk aspect is hierbij in zijn algemeenheid de structuur van de universiteit. Formele, informele en zelfs wettelijke macht zijn met elkaar verstrengeld. Het CvB is weliswaar het hoogste invloedniveau voor de OF maar het CvB wendt de invloed niet altijd aan. Dat kan zijn omdat de invloed er simpelweg in dat geval niet is of een bepaalde gedraging of ingrijpen niet gewenst is vanwege gevoeligheid op proces, personen of timing. Ook op het niveau van het CvB is veel werkdruk en het werk van de OF vraagt weer extra tijd.

Onderwijs lijkt op diverse faculteiten in de besluitvormingsprocessen verder nog altijd ondergeschikt aan onderzoek. Hier moet blijvend aandacht aan worden gegeven omdat in bepaalde onderwijsgroepen dat haast onacceptabele spanningen oplevert, bijvoorbeeld bij tutoren en hun leidinggevenden (ESSB).

ESL heeft zich gekenmerkt door leiderschap met visie maar onderweg heeft dat zeker ook medewerkers (ernstig) geraakt in de uitvoering. Relatief veel melders hebben zich bij de OF hierover laten horen.

Een aantal faculteiten (onder meer ISHCC, ESHPM en EUC) heeft spanningen gekend door bepaalde ingrijpende gebeurtenissen in de afgelopen jaren. Die spanningen zijn nog aanwezig en verdienen nog steeds aandacht. Het is wel zoeken naar de balans omdat er ook groepen medewerkers zijn die geen aandacht meer voor de onderwerpen uit het verleden willen.

In financiële aangelegenheden heeft de OF zich verdiept als gevolg van diverse kwesties. Dat varieerde van rechtszaken, tot verdeling van middelen onder promovendi alsmede afrekeningen terzake onderzoeksgelden en vergoedingen (diverse faculteiten; ESSB, ESL, ESHCC, SSH). Ook hier ligt de uitdaging tot ontwikkelen van meer (centrale) regie.

Sommige faculteiten lijken meer ingekeerd dan anderen. Medewerkers melden zich dan niet, maar als de OF actief in gesprek gaat dan komen zeker zaken op tafel zoals bovenmatige werkdruk en een gebrek aan empathie en verbindend samenwerken. De OF heeft de antenne hierop derhalve nog

aanstaan. Ook hierbij is het kernthema werkdruk en gebrek aan empathie ten aanzien van veeleisende werkomstandigheden. PhD's zijn hier ook in onder te brengen.

Professional Services (inclusief ABD) zoeken door dit alles regelmatig positie en leveren met veel inzet noodzakelijke ondersteuning. Ook hier lijkt positionering soms een uitdaging. Op onderdelen mag hun doorslaggevende invloed ten aanzien van de faculteiten versterkt. Zo blijven deze services zelf ook beter gemotiveerd en zijn ze meer in verbinding met de rest op gelijkwaardig niveau. Rolvastheid is daarbij ook essentieel maar wel in verbinding met de organisatie. Voor de medewerkers direct rondom het CvB (ABD) speelt deze uitdaging zeker ook. Belangrijk aandachtspunt is juist ook hierbij het verbeteren van besluitvormingsprocessen die afdelingen en faculteiten overstijgen. Deze zijn vaak te veel gekoppeld aan het initiatief van enkelen waarna ondoorzichtig overleg, onduidelijke planning ontstaat en de uitvoering soms (ongemerkt) stagneert.

Kortom het onderwerp cultuur kent een diversiteit aan onderwerpen en valt niet in een container onder te brengen.

Procedures vormen ook een bron van meldingen. Het gaat om vragen wat in bepaalde gevallen correct is, verwacht mag worden, van zichzelf, collega's of de organisatie.

Door medewerkers zijn er dit jaar 82 meldingen gedaan. Daarnaast liepen er nog 26 zaken van het jaar daarvoor. Het meest is de rol van adviseur, bemiddelaar, bijdragen in gesprekstransparantie en de rol van onderzoeker ingezet. Cultuur is dus nog steeds een belangrijk onderwerp van de meeste meldingen. Dat gaat in zijn algemeenheid om omgang met elkaar op een wijze die de betreffende melder negatief heeft geraakt. De medewerker heeft het dan zelf over patronen en niet over een incident. Of de OF ziet een patroon. In het bijzonder ziet het op wijze van leidinggeven, verwarrende procedures en niet gestroomlijnde besluitvorming die gevoelens van onrust en verlies van controle op eigen processen geeft. In het bovenstaande is dit meer concreet op afdelingen en faculteitsniveau beschreven.

Door studenten zijn er 31 meldingen gedaan. De verzoeken van studenten zijn doorgaans concreet en bevatten de wens tot snelle afhandeling. Door Covid-19 zijn met name meldingen gedaan over de nieuwe wijze van examineren. De indruk bestaat bij de OF dat studenten met het fenomeen OF niet zo zeer vertrouwd zijn maar gewoon toevallig er tegenaan lopen. Een tweetal grotere groepen heeft de OF weten te vinden voor bemiddeling en advies.

5.3 Aanbevelingen

In het verslag zijn verschillende aanbevelingen opgenomen. Hieronder volgt een opsomming daarvan met paragraafnummers naar een toelichtende tekst.

Aanbevelingen ten aanzien van de pilot:

- Geef weer expliciet aandacht aan de aanwezigheid van de OF onder studenten en medewerkers (par. 3.1);
- Houd voortdurend aandacht voor taak en rol van de OF en ontwikkel gezamenlijk een visie. Zet het gesprek daarover tussen OF en CvB steeds weer op de agenda aan de hand van (nieuwe) ervaringen (par. 3.2);
- Maak alleen op basis van een heldere taak en rol voor de OF nieuwe praktische keuzes zoals in- of externe arbeidsbetrekking, aanvullende ondersteuning en externe communicatie (par. 3.2);

- Behoud de OF rechtspositioneel in loondienst (in dit stadium van pionieren) en plaats deze administratief bij het CvB. Maak de randvoorwaarden helder bij de aanstelling zodat daarna onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden tot een minimum beperkt blijven en daarmee de onafhankelijkheid zo goed mogelijk geborgd blijft (par. 3.2);
- Voeg een collega en administratief ondersteunende collega aan de huidige OF toe (par. 3.2);
- Verbeter de praktische inbedding door het ter beschikking stellen van een (vertrouwelijk toegankelijke) werkplek, mobiel en computer/laptop waarbij de vertrouwelijkheid en anonimiteit gewaarborgd worden (par. 3.5);
- Mocht eventueel toch voor een intern mailadres gekozen worden, besef dat dan een grijs circuit kan ontstaan (toch mailen vanuit privé-mailboxen) en regel in ieder geval de voorwaarden waaronder (in uiterste gevallen) door het CvB inzage kan worden gedaan bij de OF (par. 3.5);
- De aanbeveling aan het CvB is om bij (complexe) lopende zaken waar de OF bij betrokken is ook actief het verloop terug te melden aan de OF zodat niet langs elkaar heen gewerkt wordt (par. 3.3);
- Het reglement moet opnieuw worden gezien vanuit taak en rol van de OF. Op korte termijn lijken evenwel aanpassingen noodzakelijk omdat ze een urgenter karakter hebben en de verder te ontwikkelen visie in beginsel niet lijken te verstoren. Het betreft (par. 3.6):
 - De onderzoeksbevoegdheid moet ter keuze van de OF alleen zijn en niet op verzoek van een ieder;
 - De rechtsbeschermingsartikelen die zien op een klacht tegen de OF moeten verduidelijkt. Bij voorkeur bestaat - zoals gewoonlijk bij ombudsfunctionarissen - tegen bevindingen geen interne rechtsbescherming open en is uiteindelijk eventueel over de handelwijze een klacht in te dienen bij de nationale ombudsman.

Aanbevelingen ten aanzien van de organisatie:

- Maak de toegang tot hulpactoren/commissies concreet voor geneeskundestudenten alsmede voor medewerkers en studenten bij de Holding/EUR gelieerde vennootschappen en samenwerkingsverbanden (par. 3.3);
- Evalueer de werking van de commissies, formuleer organisatiegerichte verbeterpunten en maak een nadere analyse van het gat tussen commissie en vertrouwenspersonen waar de OF vaak een rol pakt. Bepaal of gewenst is dat de OF die taak vervult (par. 3.3);
- Het netwerk van vertrouwenspersonen moet in afstemming met de werkzaamheden van de OF verdiepende aandacht krijgen. Centraal bij deze keuze moet, naast de toegankelijkheid, de effectiviteit van de afhandeling van de melding staan en het gezamenlijk bijdragen aan verbeterpunten voor de organisatie (par. 3.4);
- Probeer het lerend vermogen van de organisatie (buiten onderzoek en onderwijsvraagstukken) hoger op de agenda te krijgen bij iedereen doordat het CvB zich hierover uitsprekt en het expliciet uitdraagt als belangrijk (Voorwoord);
- Bij (arbeids)conflicten tussen leidinggevenden en medewerkers dient opnieuw de rol van OF, HR en vertrouwenspersonen te worden bepaald. Wie doet wat? En met welke effectieve uitkomst? (par. 5.2);
- Blijf alert op het onderwerp cultuur. Er zijn allerlei zaken die spelen op dit onderwerp en die de medewerkers meer in positieve zin aan de EUR kunnen blijven binden. Te noemen zijn:
 - afdelingen en faculteiten overstijgende besluitvorming moet effectiever ingericht (regie, planning en (bewaken) uitvoering);
 - onderwijs is nog (te) ondergeschikt aan onderzoek;

- spanningen bij enkele faculteiten door gebeurtenissen met impact krijgen onvoldoende juiste (en verbrede) aandacht;
- alertheid op ingekeerde cultuur, werkdruk en op gebrek aan collegiale empathie en verbinding;
- verbeteren financiële helderheid, integraliteit en bewustzijn hierop bij conflicten;
- versterken positionering Professional Services en ABD richting faculteiten, maar onderling wel rolvastheid goed bepalen;
- meer proceshelderheid en minder afhankelijkheid van individuen ontwikkelen bij integrale besluitvorming.

Al deze onderwerpen leveren irritatie, frustratie en uitval op. En brengen (onnodige) kosten met zich mee. Naar mening van de OF is hier een verbeter slag te maken die mede ondersteund zal moeten worden door kwalitatief stevige leidinggevend (par. 4.3);

- Om beter zicht te krijgen en grip op hiaten in het netwerk van actoren is een krachtige regierol vanuit HR en E&S samen in uitdrukkelijke opdracht van het CvB nodig om tot een goed meldingssysteem en overzicht te komen (par. 4.1);
- Overweeg ESSB (extra) te ondersteunen in de uitdagingen. Houd actief oog voor de historie van enkele faculteiten waar grote gebeurtenissen hebben plaatsgevonden in de afgelopen jaren (onder andere EUC, ESHPM, ESHCC). Overweeg bij ESL een behoeftebepaling ten aanzien van leiderschapstijl en cultuur. Houd een scherp oog voor de faculteiten waar relatief weinig meldingen vandaan komen maar waar toch een zekere (hogere mate van) spanning in onderlinge verhoudingen valt te signaleren (RSM en in mindere mate ESL en ESE) (par. 4.3);
- Wees reëel wat binnen een universiteit wel en niet haalbaar is. Benoem het en creëer er samen bewustzijn op (par. 4.3);
- Houd scherp oog voor en besef dat er nog steeds hiaten zijn ten aanzien van de soms complexe situaties waarin PhD's (ten onrechte) vastlopen (met enorme gevolgen) (par. 4.1);
- Er moet concreet gevolg worden gegeven aan een actieplan voor studenten met beperkingen (par. 4.3);
- Er moet meer concreet uitwerking worden gegeven aan specifiek op buitenlandse studenten en medewerkers gerichte knelpunten (par. 4.3);
- Benoem ook positieve zaken met elkaar en zoek waar mogelijk onderling (meer) verbinding vanuit rolvastheid, professionele kracht en gelegitimeerde kwetsbaarheid (Voorwoord).