



JAARVERSLAG OMBUDS

TECHNISCHE UNIVERSITEIT EINDHOVEN

JULI 2023 – DECEMBER 2024

Anna Soedira, maart 2025



Inhoudsopgave

Inleiding	2
1. Ombuds	3
Doelstelling ombuds	3
1.1 Taak ombuds	3
1.2 Positie ombuds: onafhankelijkheid, onpartijdigheid, vertrouwelijkheid	4
Onafhankelijkheid	4
Onpartijdigheid	4
Vertrouwelijkheid	5
Kernwaarden ombudsfunctie	5
Inbedding functie ombuds	5
2. Werkwijze	6
Melding en onderzoek	6
Adviseren en signaleren	6
3. Bevindingen, signaleringen	7
a. Sociale en psychische veiligheid	7
b. Verantwoordelijkheid	7
c. Lerende organisatie	8
d. Leiderschap	9
e. Verbeter-/leertrajecten	10
f. PhD's	10
g. 9 maanden evaluatie PhD's	11
h. Einde contract PhD's	11
i. PhD's met een eigen beurs	11
j. Integrity & Social Safety desk	11
k. De ombuds in de publiciteit	12
l. Klokkenluidersmelding	12
m. Klokkenluidersregeling	13
n. Dubieuze loyaliteit	13
o. Werkomstandigheden	13
p. Transparantie	14
q. Niet integere communicatie	14
r. Vaststellingsovereenkomsten	15
4. Behandelde zaken	15
5. Een aantal aanbevelingen (enkele hiervoor al aangeduid)	16
6. Ter afsluiting	18

“Geen mensenorganisatie is volmaakt. Erkennen dat er fouten worden gemaakt die hersteld dienen te worden, is niet alleen wijs en humaan, maar ook gewoon rendabel.”

Inleiding

Dit jaarverslag is meer dan slechts een verslag van de bevindingen in het afgelopen anderhalf jaar. Het is ook een verslag van opmerkingen die ik wil maken naar aanleiding van ervaringen, die ik als ombuds heb gehad sinds het laatste jaarverslag. Deze opmerkingen verduidelijken onder meer de positie, taak en vooral ook de zorgen betreffende de ombudsfunctie. Er is beslist aanleiding om daar aandacht voor te vragen.

Opvallend is dat de meeste opmerkingen en aanbevelingen uit het vorige jaarverslag onverminderd actueel blijken te zijn. In dit jaarverslag, dat vanwege de drukte en het aantal complexe meldingen - anderhalf jaar beslaat, zal ik daarom - deels herhalend - wijzen op wat nog steeds de aandacht en inzet verdient om de TU/e tot een productievere en gezondere organisatie te maken.

Dat de opmerkingen en aanbevelingen uit het vorige jaarverslag nog actueel zijn, betekent dat dit jaarverslag wat dat betreft, relatief kort kan zijn. De bevindingen en aanbevelingen uit het jaarverslag van 2022-2023 gelden immers onverkort.

Het voorgaande betekent ook dat met de gegeven adviezen en aanbevelingen klaarblijkelijk niet genoeg is gedaan. Implementatie blijkt moeizaam te zijn en lijkt onvoldoende prioriteit te krijgen. Dit is zorgelijk, omdat op de werkvloer nog te vaak situaties voorkomen, die onveilig zijn.

Het zou de implementatie bevorderen als de ombuds regelmatig wordt geïnformeerd over de effectuering van de gegeven adviezen en aanbevelingen.

Zoals in het vorig jaarverslag is opgemerkt, is in april 2023 door het CvB, HR, de bonden en de U-Raad een aanvang gemaakt met de evaluatie van de ombudsfunctie. De evaluatie is inmiddels afgerond. Een aantal uitkomsten van de evaluatie zijn verwerkt in de nieuwe ombudsregeling, die sinds 1 januari 2025 exclusief in werking is getreden. Hoewel de rol, taken en positie van de ombuds niet ingrijpend zijn veranderd, verwoordt de nieuwe regeling de positie en de bescherming van de positie van de ombuds op een scherpere, concretere wijze. De nieuwe ombudsregeling is integraal te vinden op de website van de TU/e.

1. Ombuds

Doelstelling ombuds

De ombuds draagt bij aan een sociaal veilige werkomgeving door betere, meer optimale werkcondities te creëren die het medewerkerswelzijn verhogen; door bruggen te slaan tussen medewerkers, groepen en afdelingen; door te bevorderen dat het gesprek wordt aangegaan, dat men elkaar op een effectieve wijze durft aan te spreken alsmede door transparantie aan te brengen in de bestaande structuren en de vinger te leggen op zere plekken daar waar het in de organisatie systemisch vastloopt.

“Social Safety is a matter for all of us” wordt door de TU/e als (beleids)waarde erkend. De *Code goed bestuur*, het *Gedragsprotocol* en andere daarmee samenhangende protocollen en regelingen zijn hierin bepalend. Hierdoor is het de verantwoordelijkheid van een ieder maar in het bijzonder van leidinggevendenden, om deze waarden – zowel in het horizontale als verticale gedrag – na te leven.

1.1 Taak ombuds

Niet iedereen blijkt op de hoogte van wat de ombuds feitelijk doet. Om die reden volgt hieronder – net zoals in het vorige jaarverslag – een opsomming van de taken.

De ombuds voor de TU/e heeft als taak:

- een melding in behandeling te nemen als daar een redelijke grond voor is;
- het doen van onderzoek door o.a. de feiten te onderzoeken (hoor-wederhoor): wie zijn betrokken, wat is er gebeurd, wat zijn de specifieke omstandigheden geweest, welke regels, voorschriften, protocollen etc. zijn hierbij relevant;
- de melding met betrokkenen zo veel mogelijk via bemiddeling op te lossen;
- een rapportage te schrijven met een oordeel over de gang van zaken en aanbevelingen als een oplossing niet kan worden gerealiseerd of er een oplossing ligt waar de ombuds zich niet mee kan verenigen;
- het signaleren van systemische tekortkomingen in protocollen, procedures en regelgeving e.d. op het gebied van (o.a.) sociale onveiligheid;
- gevraagd en ongevraagd adviseren.

Het is de taak van de ombuds om zonder aanzien des persoons in de gevallen die worden voorgelegd, een advies te geven en/of acties te ondernemen die zijn gebaseerd op maatstaven van recht, redelijkheid en billijkheid en de zorgvuldigheids- en behoorlijkheidsnormen (de algemene beginselen van behoorlijk bestuur) met als doel de situatie in het licht van de genoemde maatstaven te herstellen of minstens te verbeteren.

1.2 Positie ombuds: onafhankelijkheid, onpartijdigheid, vertrouwelijkheid

De ombuds heeft in de organisatie een gezaghebbende, onafhankelijke en onpartijdige positie (art. 1 Ombudsregeling) en is daarmee een objectieve derde, die werkt onder de vertrouwelijkheid en die geen enkel belang heeft in de organisatie. De functie kent geen verticale, hiërarchische verhoudingen en daarmee geen ondergeschiktheid, geen aansturing, geen opdracht (art. 2 lid 4 Ombudsregeling).

Onafhankelijkheid

De onafhankelijkheid impliceert dat de grenzen van het ombudswerk primair door de ombuds zelf – uiteraard zoveel als mogelijk in overleg met bestuurlijke organen – worden bepaald. Hiermee verhoudt zich niet de bevoegdheid of de mogelijkheid dat een bestuurlijk orgaan zou kunnen oordelen dat de ombuds in een bepaalde kwestie geen taak (meer) heeft. In een dergelijke situatie zou het bestuurlijk orgaan hiermee niet alleen de grenzen van de ombuds aantasten, maar ook het toegewezen gezag van de ombuds en het ombudsinstituut.

De ombuds moet het ombudswerk kunnen doen zonder te moeten vrezen voor bedreiging of schade. Het is onvermijdelijk dat acties van de ombuds voor bepaalde verantwoordelijke betrokkenen – op ieder niveau – als onaangenaam ervaren kunnen worden. Het gevolg mag evenwel nooit zijn dat de ombuds daardoor niet kan doen wat gedaan moet worden om de melding op een faire, redelijke wijze op te lossen. Een en ander betekent onder meer dat het weigeren of het bemoeilijken van medewerking, het vertellen van onjuistheden, het niet uitvoeren wat afgesproken is, het niet transparant zijn, niet kan en niet mag (art. 9 en 11 Ombudsregeling).

De ombuds heeft moeten vaststellen dat dit wel is voorgekomen.

Evenmin acceptabel is, dat door een melding bij de ombuds de situatie voor een melder nog problematischer wordt, als bekend wordt dat de melder de ombuds heeft ingeschakeld. De bescherming van de melder is vastgelegd in art. 14 lid 1 van de Ombudsregeling.

De ombuds heeft evenwel geconstateerd dat deze onacceptabele situatie zich heeft voorgedaan bij de TU/e.

Onpartijdigheid

De ombuds luistert, adviseert, bemiddelt en oordeelt zonder aanzien des persoons (art. 3 lid 3 Ombudsregeling). De ombuds kiest geen partij en handelt ook niet namens of in opdracht van een partij (zoals een advocaat wel doet), maar *voor* een partij. De positie is te vergelijken met een rechter (ook onafhankelijk en onpartijdig). Als deze in zijn of haar vonnis oordeelt en een der partijen gelijk geeft, is hij/zij daarmee niet een partijdige rechter. Hetzelfde geldt voor de ombuds. Het oordeel, het advies of een voorgestelde oplossing is gebaseerd op objectieve maatstaven zoals onder meer de geldende regels, wet, recht, protocollen, redelijkheid en billijkheid, de zorgvuldigheids- en behoorlijkheidsnormen en de omstandigheden van het geval.

Vertrouwelijkheid

De ombuds werkt onder de vertrouwelijkheid, die inherent is aan de functie. Het betekent dat alle communicatie met de ombuds vertrouwelijk is, tenzij in goed overleg met alle betrokkenen hierop een beperkte uitzondering wordt gemaakt. Daarnaast kan de ombuds genoodzaakt zijn om in bijzondere en in urgente situaties – er dienen dus zeer geldige redenen te zijn - de vertrouwelijkheid te moeten doorbreken.

Het borgen van de vertrouwelijkheid vereist medewerking van een ieder die betrokken is bij een ombudstraject (art. 13 Ombudsregeling).

De ombuds heeft moeten vaststellen dat het principieel respecteren van de vertrouwelijkheid in een aantal situaties niet is gebeurd door personen of organen die daar een eigen belang bij hadden. Dit is uiteraard ondermijnend voor het gezag van de ombuds en de effectiviteit van het ombudswerk.

Vertrouwelijkheid geldt ook voor (digitale) informatie van de ombuds.

Ik heb moeten vaststellen dat informatie van de ombuds zonder toestemming is gedeeld met anderen.

Kernwaarden ombudsfunctie

De ombuds heeft moeten vaststellen dat in het afgelopen jaar de drie kernwaarden (onafhankelijkheid, onpartijdigheid en vertrouwelijkheid) meerdere keren door leidinggevendenden op een ernstige wijze zijn geschonden. Het klaarblijkelijk kunnen negeren van de kernwaarden schaadt het gezag van de ombudsfunctie en daardoor ook de potentiële effectiviteit van het ombudswerk.

In de Ombudsregeling is uitdrukkelijk opgenomen dat de onafhankelijkheid, onpartijdigheid en de vertrouwelijkheid van de ombuds beschermd dienen te worden (art. 2 lid 7 Ombudsregeling). Het zijn de pijlers onder het werk van de ombuds die uiteraard niet willekeurig genegeerd mogen worden.

Bovendien mag de ombuds als persoon niet benadeeld worden in zijn of haar positie (art. 2 lid 5 Ombudsregeling) en geen negatieve gevolgen ondervinden van een gegeven oordeel, advies of bemiddeling (art. 14 lid 2 Ombudsregeling).

Tegen de schendingen van de kernwaarden had dus conform de Ombudsregeling opgetreden moeten worden.

Inbedding functie ombuds

In de loop van 2024 is de ombuds formeel ondergebracht bij General Affairs. Vanwege de onafhankelijke, autonome positie van de ombuds betekent dit niet dat de ombuds een informatieplicht zou hebben of verantwoording zou moeten afleggen aan de directeur van General Affairs. Hoewel het onderbrengen van de functie beter past dan bij HR, zou het rechtstreeks onderbrengen van de functie bij het CvB logischer en meer in lijn zijn met de jaarlijkse verantwoording van de ombuds aan het CvB.

2. Werkwijze

Een goed en volledig beeld van alle relevante feiten en omstandigheden is uiteraard vereist om effectief te kunnen handelen. Met toestemming van de melder, gaat de ombuds – in het kader van hoor en wederhoor – daarom gesprekken aan met alle relevante betrokkenen. Dit is de start van het onderzoek. De uitnodiging om met de ombuds in gesprek te gaan, is niet vrijblijvend. De ombuds heeft recht op informatie, kan een ieder spreken en stukken/informatie opvragen (art. 9 Ombudsregeling).

De TU/e is een hiërarchische organisatie, waardoor machtsverschillen tussen medewerkers op verschillende niveaus structureel zijn. Het kan ertoe leiden dat vanwege dat machtsverschil de ene medewerker meer aandacht nodig heeft dan de ander om op een zo gelijkwaardig mogelijke manier in gesprek te komen en te blijven. Hoewel deze handelwijze zou kunnen worden gezien als partijdig, is het juist een psychologische noodzakelijke voorwaarde om tot een passende oplossing te kunnen komen.

De ombuds onderzoekt wat de achterliggende behoeften en belangen zijn, de-escalereert zo veel als mogelijk is en onderzoekt tegelijkertijd of mediation dan wel bemiddeling zou kunnen worden ingezet.

Melding en onderzoek

Een melding die door de ombuds wordt opgepakt, draagt ook steeds een onderzoek in zich naar de feiten, de omstandigheden en naar betrokkenen. Een melding en een onderzoek kunnen in die zin niet van elkaar worden losgekoppeld. Een melding vereist dus altijd ook – de mate van onderzoek hangt af van de situatie - een onderzoek.

Voor het doen van groot onderzoek door de ombuds zelf, ontbreekt de tijd en de benodigde ondersteuning. De ombuds dient evenwel betrokken te worden bij elk intern- en extern onderzoek op het terrein van sociale veiligheid. In de nieuwe Ombudsregeling is dit expliciet neergelegd in art. 3 lid 7 Ombudsregeling.

Adviseren en signaleren

Naast de bemiddelende taak heeft de ombuds ook een signalerende en een (gevraagd en ongevraagd) adviserende rol. Signaleren houdt in dat zelf waargenomen feiten of die door een derde aan de ombuds zijn gemeld en die relevant zijn voor de sociale veiligheid, onder de aandacht worden gebracht van de personen, respectievelijke organen, die er op enige manier verantwoordelijk voor zijn.

De onafhankelijkheid, onpartijdigheid en de gezagspositie van de ombuds maken dat de onderbouwde adviezen, oordelen, rapportages van de ombuds leidend zijn in de uiteindelijk te nemen beslissingen, tenzij er aantoonbaar gegronde redenen zijn om zulks niet te doen. De Ombudsregeling is in deze zin – art. 11 lid 4 – aangepast.

3. Bevindingen, signaleringen

De ervaringen van de ombuds in de periode juli 2023 – december 2024 zijn aanleiding tot het delen van een aantal bevindingen. Dit zullen betrekkelijk algemene uitspraken zijn, omdat de vertrouwelijkheid waaraan de ombuds is gebonden het herkenbaar maken van specifieke zaken uitsluit.

Tot slot geef ik een geordend overzicht van de behandelde zaken en sluit ik af met een aantal aanbevelingen.

a. Sociale en psychische veiligheid

Sociale veiligheid gaat over alle regels, afspraken, procedures, loketten, instanties (de aanwezige zorgstructuur), die allemaal bedoeld zijn om een veilige werkomgeving te borgen. Sociale veiligheid is daarmee onmisbaar in een organisatie, maar alleen inzetten op instanties, beleid en procedures is evenwel onvoldoende om een veilige werkomgeving te creëren. Een sociaal veilige werkomgeving kan niet ontstaan zonder psychologische veiligheid en andersom. In een open en veilige omgeving bestaan deze twee vormen van veiligheid naast elkaar.

Psychologische veiligheid ziet op de intermenselijke verhoudingen. Dat je je mening mag geven, dat je iemand mag en kunt aanspreken, dat je problemen kunt aankaarten, dat er naar je wordt geluisterd etc. zonder bang te hoeven zijn voor eventuele negatieve gevolgen. Kun je, anders gezegd, vertrouwen op de welwillende reactie van anderen als je iets ter sprake brengt dat voor jouw werk en welzijn relevant is.

Het al dan niet aanwezige vertrouwen op de werkvloer wordt vooral bepaald door leidinggevendenden. Zij hebben een bepalende invloed op de werkomgeving en dus op de organisatie in haar geheel. Het blijkt bijvoorbeeld voor leidinggevendenden soms moeilijk te zijn om echt open, constructieve gesprekken te voeren en om te gaan met eventuele kritiek. Leidinggevendenden zouden de bekwaamheid moeten bezitten of verwerven om open en constructieve gesprekken te voeren en te leren omgaan met het geven en het ontvangen van feedback en het nemen van verantwoordelijkheid.

Leidinggevendenden zouden systematisch kunnen *vragen* om feedback, die dan op een veilige manier gegeven kan worden.

In een organisatie waar wel sociale veiligheid is, maar geen psychologische veiligheid ontstaat schijnveiligheid. Dit belemmert het goed functioneren van de ter beschikking staande zorgstructuur.

b. Verantwoordelijkheid

“Amateurs blame others. Professionals accept responsibility and act upon it.” – Shane Parrish

Verantwoordelijk zijn voor een taak betekent persoonlijk de plicht hebben die taak naar behoren uit te voeren. Het gaat dus om een verplichting die expliciet gebonden is aan een bepaalde persoon. Verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de aan een persoon toebedeelde taken én verantwoordelijkheid nemen als er bij de uitvoering van de taken iets mis is gegaan, blijkt aan de TU/e geen vanzelfsprekendheid te zijn.

Het werk van de ombuds houdt vrijwel altijd ook in om bij een melding degene aan te spreken die direct of meer indirect, maar in ieder geval formeel, (ook) verantwoordelijk is voor hetgeen waarop de melding betrekking heeft. Overigens is verantwoordelijkheid nemen niet alleen iets dat ons verplicht, maar ook iets dat ons in staat stelt te bereiken wat we willen, zoals een veilige werkomgeving.

Geconfronteerd worden met een melding waarvoor men verantwoordelijk is, is uiteraard onaangenaam. Het afwijzen (ontkennen, bagataliseren e.d.) is een begrijpelijke, maar evenzeer onjuiste reactie. Als ombuds heb ik moeten vaststellen dat dit niettemin soms voorkomt.

Als het aantal meldingen in de organisatie werkelijk verminderd moet worden, idealiter tot nul, dan is iedereen gehouden aan een redelijke inspanning om meldingen te voorkomen. Indien de meldingen er toch zijn, dan dient de verantwoordelijke zijn/haar verantwoordelijkheid te nemen en te zorgen voor het herstellen van de situatie en voor de eventuele schadelijke gevolgen die uit die situatie zijn voortgekomen. Dit impliceert dat iedereen dient mee te werken met de ombuds die de melding onderzoekt en afhandelt. Verantwoordelijkheid houdt ook in dat het op preventie gerichte advies van de ombuds ter zake wordt uitgevoerd (art. 11 lid 4 Ombudsregeling).

In een organisatie zoals de TU/e waar het aanspreken nog niet gebruikelijk is en eigenlijk ook niet mag en hoort (zie ook jaarverslag ombuds 2022-2023), maakt dat medewerkers, en leidinggevenden in het bijzonder, niet of onvoldoende worden aangesproken op hun handelen. Aanspreken kan dan immers negatief uitpakken voor degene die de ander aanspreekt, in het bijzonder als er sprake is van hiërarchie. Hierdoor blijft het nemen van verantwoordelijkheid, daar waar het eigenlijk zou moeten, achterwege, wat kan leiden tot een structurele onveilige werksituatie.

Zonder het nemen van de verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten en vanuit die verantwoordelijkheid zorgen voor een faire en redelijk herstel - met inachtneming van onder meer de TU/e waarden, de gedragscode, de geldende governance en de gemaakte afspraken - is een organisatie een voedingsbodem voor willekeur en discriminatie. Als ombuds constateer ik dat het daadwerkelijk nemen van verantwoordelijkheid nog lang niet altijd wordt gedaan.

c. Lerende organisatie

Het spreekt voor zich dat het op zichzelf goed is om een lerende organisatie te zijn. Niemand is perfect, geen enkele organisatie is perfect en fouten maken, kan voor groei

en verbetering zorgen als er een intrinsieke bereidheid is om van de gemaakte fouten daadwerkelijk te leren. Sinds enige tijd is het niet ongebruikelijk om bij gemaakte fouten te verklaren “een lerende organisatie te zijn”. Wanneer het echter gaat om aangelegenheden die iemand krachtens zijn functie en verantwoordelijkheid had behoren te weten, had behoren te kunnen en had behoren te doen, dan is de uitspraak ‘lerend te zijn’, irrelevant en zeker geen geldig excuus. Het ‘lerend zijn’ is alleen relevant als excuus wanneer het gaat om gemaakte fouten bij situaties die nieuw en onbekend zijn en dus inderdaad vanwege het unieke karakter nog geleerd moeten worden.

Een organisatie zou zichzelf alleen een lerende organisatie kunnen en mogen noemen als er wordt gezorgd dat de gemaakte fouten worden erkend en op een redelijke en faire wijze worden hersteld met een oprecht excuus voor de gemaakte fouten. Een lerende organisatie willen zijn, betekent dus dat degene die verantwoordelijk is voor de gemaakte fouten – en dat is niet perse alleen degene die de fout heeft gemaakt – daadwerkelijk verantwoordelijkheid neemt voor de gemaakte fouten. Dus niet alleen in woord, maar ook in daad.

Een organisatie die haar fouten stelselmatig niet erkend en dus ook niet zorgt voor een faire en redelijke afhandeling daarvan, is in de kern een sociaal onveilige organisatie, ondanks alle aanwezige zorgstructuren en zorginstanties.

Gemaakte fouten af doen met de uitspraak ‘we zijn lerend’, laat getroffen medewerkers in de kou staan en is niet in lijn met goed werkgeverschap. Als ombuds hoor ik voorgaande uitspraak met enige regelmaat gebruikt worden door verantwoordelijken. Zoals hiervoor opgemerkt, is een dergelijke handelwijze funest voor het ontstaan en het behouden van een sociaal veilige werkomgeving.

d. Leiderschap

“By leadership, I mean taking complete responsibility for an organization’s well-being and growth, and changing it for the better. Real leadership is not about prestige, power or status. It is about responsibility.” -Robert L. Joss-

Bijna alle meldingen zijn terug te voeren op problemen met een leidinggevende, de kwaliteit van het leidinggeven in combinatie met de hiërarchische structuur van de organisatie. In het vorig jaarverslag was leiderschap en de kwaliteit van leiderschap een van de belangrijkste aandachtspunten en dat geldt voor dit jaarverslag evenzeer.

De TU/e biedt diverse cursussen, trainingen, workshops aan – ook online – voor leidinggevendenden. Het cruciale belang van goed leiderschap is alom aanwezig in de organisatie. Toch blijkt het leiding geven, niet zelden onvoldoende. Het ondersteuningsaanbod lijkt niet doeltreffend (genoeg) te zijn.

Te overwegen is om nog effectievere middelen uit te proberen, waarvoor enkele suggesties:

- Een leidinggevende maakt publiek wat zijn/haar opvattingen over leidinggeven zijn en waarop zij/hij aangesproken wilt (!) worden;
- Bij jaargesprekken vraagt de leidinggevende hoe zijn/haar gedrag als leidinggevende voor deze medewerker nog effectiever zou kunnen zijn;
- Leidinggevend leren hoe ze keuzes, die onaangename gevolgen zullen hebben, zo kunnen uitleggen dat er begrip voor is en er geen onredelijke wrok ontstaat.

e. Verbeter-/leertrajecten

In het verlengde van 'we zijn lerend' heb ik diverse keren moeten vaststellen dat verbeter/leertrajecten worden gebruikt om van 'lastige' medewerkers af te komen. In een verbetertraject worden bijvoorbeeld geen objectieve maatstaven genoemd, waaraan voldaan dient te worden en er is geen sprake van een objectieve beoordelaar. De uitkomst van een verbetertraject kan daardoor leiden tot een beslissing die niet objectief is, maar wel grote gevolgen kan hebben voor een medewerker.

De ombuds constateert dat verbeter- of leertrajecten zelden aan leidinggevend hoger in de hiërarchie worden opgelegd.

f. PhD's

Opvallend is dat bij het aantal meldingen verhoudingsgewijs veel PhD's zijn betrokken en met name internationale PhD's. Het betreft doorgaans de begeleiding van de PhD's door de supervisors.

PhD's zijn bijzonder afhankelijk van hun supervisors, die zowel hun begeleider als hun beoordelaar is. Dat schept iets tegenstrijdigs voor de PhD. Aan de supervisor moet een PhD diens zwakke kanten tonen om geholpen te kunnen worden. Bij een beoordeling dient een PhD juist zijn sterke kanten te tonen om goed bevonden te worden.

Beoordelingen worden objectiever als niet alleen de supervisors in de beoordeling zijn betrokken, maar ook een objectieve(re) derde. Daarnaast dienen er vooraf eenduidige maatstaven te zijn, die niet alleen kenbaar zijn voor een ieder, maar waar ook een ieder in het proces zich aan houdt. Voor een objectieve beoordeling is vereist dat de voorgeschreven protocollen en beoordelingsformulieren worden nageleefd. Als ombuds heb ik moeten constateren dat dit niet steeds het geval is.

Internationale PhD's

Door de taalbarrière en de cultuurverschillen kunnen er relatief makkelijk misverstanden ontstaan bij de begeleiding van internationale PhD's, die vervolgens kunnen leiden tot een conflict met de supervisor(s). Voor deze promovendi vraagt de ombuds vanwege hun kwetsbare situatie extra aandacht. Er is meestal geen of een beperkt sociaal netwerk en dus is de afhankelijkheid van de supervisors groot. Dit mag

uiteraard geen rol spelen bij beoordelingen, maar wel bij de begeleiding. De 'onboarding' zou voor deze groep PhD's wellicht doeltreffender kunnen worden gemaakt. Het zou goed zijn om bij deze groep navraag te doen wat zij nodig hebben en wat zij missen in de 'onboarding'.

g. 9 maanden evaluatie PhD's

PhD's hebben standaard, althans dat zou zo moeten zijn, in hun contract staan dat in het eerste jaar met 9 maanden een evaluatie plaatsvindt met als uitkomstmogelijkheid een zogenoemde 'go or no go'. Als de uitkomst een 'no go' is, dan dient er – conform het contract - een verbetertraject te worden opgestart met een verbeterplan. Een aantal keren heeft de ombuds moeten constateren dat het verbetertraject niet werd opgestart, maar dat de PhD de TU/e met een vaststellingsovereenkomst moest verlaten. Een dergelijke handelwijze levert niet alleen een contractbreuk op en slecht werkgeverschap, maar is evenmin in lijn met de waarden en normen waar de TU/e zegt voor te staan. Het is eigenlijk overbodig te vermelden dat een dergelijke handelwijze een voedingsbodem is voor een onveilige werkomgeving.

h. Einde contract PhD's

De ombuds heeft vastgesteld dat er PhD's zijn die na beëindiging van hun contract en in afstemming met hun supervisor enkele maanden in eigen tijd doorwerken om het proefschrift af te ronden. Als deze PhD's een uitkering ontvangen, handelen zij hiermee in strijd met de wet. Het spreekt voor zich dat dit een dergelijke situatie niet alleen ongewenst is, maar ook voorkomen dient te worden. Onderzoek naar het voorkomen van de genoemde situatie zou wenselijk zijn.

i. PhD's met een eigen beurs

In het verlengde van het voorgaande heeft de ombuds moeten constateren dat er internationale PhD's zijn, die met een eigen beurs naar de TU/e komen, maar daar niet van rond kunnen komen en onder de armoedegrens leven. Dergelijke situaties zouden zich aan de TU/e niet moeten kunnen voor doen.

j. Integrity & Social Safety desk

In 2024 hebben de universiteiten afgesproken dat elke universiteit één centraal meldpunt heeft voor meldingen met betrekking tot sociale veiligheid, van waaruit doorgeleiding naar de juiste hulp en of afhandeling plaatsvindt. Deze afspraak is neergelegd in de CAO Nederlandse Universiteiten. Mede op grond daarvan heeft de TU/e een Integrity & Social Safety desk ingesteld (hierna: de desk). De desk is in mei 2024 informeel van start gegaan en in september 2024 officieel geïnstalleerd.

De ombuds constateert dat, hoewel de desk in september 2024 formeel van start is gegaan, er nog geen eigen protocol en procedure zijn waarlangs de meldingen worden geleid. Thans worden de meldingen bij de desk in eerste instantie door de vertrouwenspersonen 'in behandeling' genomen, maar dat is een route die voor de komst van de desk ook al bestond. Het is bijzonder dat de desk van start is gegaan terwijl de structuur, inrichting en mandaat van het loket nog niet geformuleerd en vastgelegd zijn.

Hoewel de desk is ingesteld om meldingen te kanaliseren, zodat de melder in beginsel slechts bij één loket de melding hoeft te doen, maakt de ombuds vanwege de onafhankelijke positie geen onderdeel uit van het loket. Dit betekent dat de ombuds door iedere medewerker rechtstreeks kan worden benaderd (art. 4 lid 1 Ombudsregeling).

De komst van de desk maakt dat overleg en afstemming in sommige gevallen nodig zal zijn. Deze afstemming zou zodanig dienen te zijn, dat door beide voorzieningen de werksituatie aan de TU/e nog verder wordt verbeterd.

k. De ombuds in de publiciteit

Het afgelopen jaar is de ombuds diverse keren in de media genoemd. Vanwege de vertrouwelijkheid heeft de ombuds niet op de media kunnen reageren en mede daardoor zijn de aantoonbare onjuistheden over de rol van de ombuds in een aantal zaken niet rechtgezet. De ombuds heeft moeten vaststellen dat degenen die de onjuistheden intern hadden kunnen corrigeren, dit – ondanks uitdrukkelijk verzoek daartoe - hebben nagelaten. In de Ombudsregeling is opgenomen – art. 2 lid 5, art. 2 lid 7 en art. 14 lid 2 – dat de ombuds tegen dergelijke situaties beschermd dient te worden. Door niet op te treden, worden de ombuds en de ombudsfunctie niet alleen ten onrechte in twijfel getrokken, maar heeft het ook een ondermijnende werking, het doet afbreuk aan de ombuds en het ombudsinstituut en het schaadt het vertrouwen in de ombuds alsmede in de organisatie.

Hoewel de ombuds dient bij te dragen aan een sociaal veilige werkomgeving, dient de ombuds zelf ook te worden beschermd vanwege preciaire situaties – zoals hiervoor genoemd - waarin de ombuds kan komen te verkeren. Mede vanwege de vertrouwelijkheid, waardoor het voor de ombuds lastig is om zich publiekelijk uit te spreken. De ombuds constateert dat bescherming van de ombuds niet steeds heeft plaatsgevonden, ondanks hetgeen hierover in de Ombudsregeling is vastgelegd.

l. Klokkenluidersmelding

In aansluiting op het voorgaande onder 'k' is in 2023 een klokkenluidersmelding gedaan door een van de journalisten van de *Cursor*. De melding is opgevolgd en een onderzoek heeft plaatsgevonden door een onafhankelijke commissie. De commissie heeft de melding gegrond verklaard en dat er dus sprake was van een misstand aan

de TU/e in de zin van de Wet bescherming klokkenluiders. Daarnaast oordeelde de commissie dat er sprake was van een twee jaar lang voortdurende sociaal onveilige situatie in het bijzonder voor de hoofdredacteur.

Het rapport dat in mei 2024 openbaar is gemaakt, bevatte een aantal zwartlakingen. De journalist die de klokkenluidersmelding had gedaan, eiste in een kort geding van het CvB dat het rapport integraal, zonder zwartlakingen, zou worden gepubliceerd. Voordat de zaak voor de rechter zou komen, heeft het CvB het rapport integraal gepubliceerd op de website van de TU/e. Na volledige openbaarmaking van het rapport bleken de zwartlakingen de ombuds te betreffen.

Zonder nadere duiding bij het rapport lijkt het alsof de ombuds betrokken is geweest bij de klokkenluidersprocedure en bij het vertrek van de hoofdredacteur. Dit is geenszins het geval geweest. Ook in deze zaak heeft de ombuds moeten vaststellen dat de ombuds en de ombudsfunctie niet zijn beschermd door de daarvoor verantwoordelijken.

m. Klokkenluidersregeling

De ombuds constateert dat sinds 1 januari 2025 de Sectorale Regeling Melden Vermoeden Misstand Nederlandse Universiteiten (Klokkenluidersregeling NU 2025) in werking is getreden. Met deze nieuwe regeling wordt voldaan aan de Wet bescherming klokkenluiders, die op 18 februari 2023 in werking is getreden.

n. Dubieuze loyaliteit

Loyaliteit op de werkvloer is uiteraard een groot goed. Te loyaal zijn, kan echter schade veroorzaken. Een voorbeeld hiervan is om bij een gedelegeerde bevoegdheid aan een medewerker of een orgaan lager in de hiërarchie, niet in te grijpen uit zogenaamde loyaliteit als die medewerker of dat lagere orgaan iets onbehoorlijks doet. Hogere organen, hoger geplaatst zijn en blijven (eind)verantwoordelijk voor het besluit eigen bevoegdheden te delegeren en dus voor alles wat uit dat besluit voortvloeit.

o. Werkomstandigheden

Hoewel menselijk gedrag moeilijk te veranderen is, wijst onderzoek ook uit dat mensen die zich op de werkvloer veilig voelen - zij die zich gezien en gehoord voelen - productiever, loyaler en gelukkiger zijn. Kennelijk zorgt een veilige werksituatie voor gedrag waar een ieder in de organisatie profijt van zou kunnen hebben. De omstandigheden waarin het werk dient te worden verricht, blijken derhalve een bepalende factor te zijn in het welzijn – in de meest brede zin van het woord – van medewerkers. Hoewel we niet op alle omstandigheden invloed hebben, kan een organisatie wel een aantal basisvoorwaarden structureel inregelen die optimale werkcondities creëren voor medewerkers.

Ondanks volle agenda's zouden leidinggevenden structureel tijd en aandacht moeten hebben voor grens/normoverschrijdend gedrag. Het stelselmatig negeren van dit type problemen kan immers leiden tot o.a. een toxische omgeving, hoger verzuim, burn-outs en een groot verloop onder medewerkers. Het genoemde kost zo veel meer tijd en geld, dan het direct aanpakken van problemen zodra ze zich voordoen.

Dit betekent dat de organisatie zich zou moeten richten op een pro-actief beleid en preventie gericht op welzijn van medewerkers. Goed voor je medewerkers zorgen, kan overigens ook worden gezien als een 'business case': als mensen zich veilig en vertrouwd voelen, gaan ze immers floreren. Een medewerkers onderzoek zou om bovengenoemde redenen eerder universele waarden moeten meten zoals:

Trots, vertrouwen, plezier; integriteit, transparante communicatie, verbondenheid; ontwikkelmogelijkheden; eerlijke beloning, afwezigheid van discriminatie in de meest brede zin van het woord.

p. Transparantie

Wanneer een medewerker wordt aangesproken op disfunctioneel gedrag op basis van een zogezegd bestaand dossier, dan is het ontoelaatbaar dat dat dossier niet wordt getoond aan de betreffende medewerker. Dergelijk handelen, is evident in strijd met de beleden waarde transparantie en het is een exemplarisch voorbeeld van sociale onveiligheid.

Als ombuds heb ik moeten vaststellen dat dergelijk handelen is voorgekomen.

q. Niet integere communicatie

In conflictueuze situaties wordt door sommigen gebruik gemaakt van een vorm van manipulatie die iemands realiteit of wereldbeeld in twijfel trekken door de feitelijke stand van zaken te verhullen dan wel te verdraaien. Dit fenomeen heet 'gaslighting'. Hieronder volgt een aantal voorbeelden van 'gaslighting' die zich in de organisatie heeft voorgedaan:

- een *verzoek* dat iemand doet, wordt veranderd in een *eis* die gedaan zou zijn;
- de inzet van de ombuds voor een medewerker die een probleem heeft gemeld, wordt verwoord als partijdig gedrag;
- wanneer letterlijke bewoordingen van iemand worden aangehaald en deze vervolgens worden gekwalificeerd als interpretaties, omdat de aangehaalde bewoordingen achteraf het eigen belang blijken te schaden;
- het beweren van onwaarheden: ondanks schriftelijk bewijs van het tegendeel, verklaren dat iemand iets geweigerd heeft te doen;
- weliswaar reageren op een mail met duidelijke vragen, maar de gestelde vragen worden genegeerd, althans niet inhoudelijk beantwoord;
- het in het geheel niet reageren op een gestuurde mail, ook niet na herhaaldelijke 'aanmaningen';
- in formele correspondentie beweringen doen, die aantoonbaar onwaar zijn;

- toegelaten wordt dat formele externe vertegenwoordigers dingen beweren, schriftelijk en mondeling, die aantoonbaar onjuist zijn;
- nalaten om aantoonbare onwaarheden te erkennen als onjuist, ook als om die correctie uitdrukkelijk wordt gevraagd;
- zo lang wachten met een gevraagde reactie of zo niet adequaat en niet inhoudelijk reageren dat door de voortdurende frustratie een heftige reactie wordt uitgelokt. Door die reactie kan men beweren dat die persoon een onredelijk type is.

r. Vaststellingsovereenkomsten

Bij vaststellingsovereenkomsten wordt bedongen dat bepaalde feiten (uitspraken, gebeurtenissen e.d.) nooit openbaar zullen worden gemaakt door de vertrekkende medewerker. Dit toont aan dat er klaarblijkelijk iets moet worden verzwegen. Dit is in strijd met transparantie, een van de waarden van de TU/e. Dat het pijnlijk is dat bepaalde feiten openbaar worden, is overigens begrijpelijk.

Geheimhouding kan soms verdedigbaar zijn, met name als na genoegdoening aan de gedupeerde partij, zeer kordate maatregelen worden getroffen om de verholde feiten in de toekomst redelijkerwijs onmogelijk te maken.

4. Behandelde zaken

Van juli 2023 tot en met december 2024 zijn er 106 meldingen binnen gekomen. Van een groot aantal van de gemelde zaken is het dossier inmiddels gesloten, ongeveer een kwart van de zaken duurt voort, waarvan een aantal ondertussen slepend te noemen is.

Wie zijn de melders?

- Van de 106 melders zijn 62 melders vrouw en 44 melders zijn man;
- 44 melders behoren tot het wetenschappelijk personeel en 62 melders tot het niet-wetenschappelijk personeel;
- 23 melders zijn PhD's, EngD en Postdocs;
- 2 Tenure trackers;
- 29 melders zijn internationals;
- 23 melders hebben een leidinggevende functie.

Welke faculteiten en diensten in het bijzonder?

- LIS
- Mathematics and Computer Science
- Chemical Engineering and Chemistry
- Electrical Engineering
- Built Environment
- Industrial Engineering & Industrial Design

- General Affairs
- Applied Physics and Science Education

5. Een aantal aanbevelingen (enkele hiervoor al aangeduid)

De aanbevelingen uit het jaarverslag 2022-2023 gelden, zoals eerder opgemerkt, nog onverkort. Voor de toegankelijkheid zullen deze aanbevelingen hieronder nogmaals worden benoemd.

1. Preventie moet veel meer aandacht krijgen op een manier die echt werkt. Na ieder opgelost of onopgelost probleem zou bijvoorbeeld door de verantwoordelijken de vraag gesteld dienen te worden: Hoe had dit voorkomen kunnen worden? Daarna zou met grote inzet moeten worden gedaan, wat daarvoor kennelijk nodig is. Echt doen dus, niet volstaan met goede voornemens.
2. Leidinggevenden, besturen hebben een voorbeeldrol in het uitdragen van de normen en waarden van de TU/e (de *CoreValues*) en kunnen en moeten daarop aangesproken (willen!) worden als dat nodig blijkt te zijn. In de *Code Goed Bestuur Universiteiten (2019)* wordt het kunnen en mogen aanspreken van het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de besturen in de artt. 2.2 e.v. als volgt verwoord:
 “Alle bestuurders binnen de universiteit dragen de waarden van de eigen universiteit actief uit en sturen erop dat in alle lagen van de organisatie naar deze waarden wordt gehandeld. Het college van bestuur bevordert het gesprek hierover in de organisatie. De raad van toezicht ziet toe op de praktische toepassing van de waarden en draagt deze ook zelf uit.” (art. 2.2)

 “Alle bestuurders van de universiteit en leden van de raad van toezicht zijn toegankelijk voor de medewerkers en voor de studenten. Zij dragen bovendien uit dat het vanzelfsprekend is elkaar aan te spreken. Zij laten dit ook in hun eigen gedrag zien. Gezamenlijk dragen zij zo bij aan een omgeving waarin men open staat voor het herkennen en leren van gemaakte fouten en voor verwerven van nieuwe inzichten.” (art. 2.3)

 “Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het doen naleven van de voor de instelling geldende wettelijk voorgeschreven en door haar zelf vastgestelde gedragscodes. Het college van bestuur stelt procedures vast die er voor zorgen dat vermeende misstanden gemeld worden en dat van misstanden geleerd wordt. Het college van bestuur en de raad van toezicht bevorderen het gesprek over zowel het naleven van voor de instelling geldende gedragscodes als over de omgang met gesignaleerde misstanden.” (art. 2.4)
3. Leidinggevenden zouden regelmatig feedback of een beoordeling van hun werk moeten vragen aan de ondergeschikte medewerkers.
4. Alle regels die de kwaliteit van het besturen betreffen, dienen uiteraard aan de leidinggevenden bekend te zijn, maar zeker ook aan de medewerkers die

daardoor weten wat ze redelijkerwijze van hun leidinggevende mogen verwachten.

5. Er zouden consequenties moeten zijn als een leidinggevende stelselmatig faalt in zijn of haar leiderschap. Ook voor hen een verplicht verbetertraject bijvoorbeeld.
6. Jaargesprekken/functioneringsgesprekken moeten daadwerkelijk jaarlijks worden gehouden en vaker indien dit nodig blijkt.
7. Gebruik onder meer het jaargesprek om te praten met medewerkers over wat voor hen echt belangrijk is en zie het gesprek niet als het doorlopen en het invullen van een formulier (dat is wat ik een aantal malen te horen kreeg).
8. Leidinggevendens dienen de optimale werkcondities te scheppen voor hun ondergeschikten. Het zou elke leidinggevende helder voor ogen moeten staan wat dat inhoudt in omgangsvormen, communicatie, aandacht, erkenning en waardering.
9. Bij sollicitaties zou iedere kandidaat voor een leidinggevende functie ten aanzien van de in de hiervoor gegeven aanbeveling, expliciet op beoordeeld moeten worden.
10. De *Gedragscode*, de *CoreValues* etc. zouden expliciet onderdeel moeten zijn van de sollicitatie, het sollicitatiegesprek en de arbeidsovereenkomst (dus niet als bijlage), zodat de nieuwkomer zich expliciet committeert aan de 'waarden en normen' etc. van de TU/e en daar dus ook onvoorwaardelijk 'accountable' voor kan worden gehouden.
11. Voor nieuwe leidinggevendens (interne en externe) zou het – omwille van de preventie - verstandig zijn om direct bij aanvang tijdelijk een goede coach verplicht te stellen, die de leidinggevende begeleidt langs de waarden en normen etc. van de TU/e.
12. Voor iedere leidinggevende zou – om scherp te blijven - intervisie met verwante functionarissen onder begeleiding van een professionele begeleider verplicht moeten zijn. De met elkaar gedeelde ervaringen en zienswijzen zullen bijdragen aan preventie.
13. Interne "doorschuiving" levert lang niet altijd de beste leidinggevende op. Ook hier zou de nieuwe leidinggevende eerst gescreend moeten worden op dezelfde wijze als bij externe nieuwe leidinggevendens.
14. Het zou goed zijn als HR het formulier dat hoort bij het jaargesprek onder de loep neemt en zich daarbij de vraag stelt of het formulier overeenkomt met doel en opzet van het jaargesprek. Met andere woorden: er dient ook qua formulier een helder onderscheid te zijn tussen een jaargesprek en een beoordelingsgesprek. Een jaargesprek kan en mag geen verkapt beoordelingsgesprek zijn.
15. De waarden en normen van de TU/e (de *CoreValues*) zouden in iedere kamer van de TU/e moeten hangen, zodat zichtbaar is wat die waarden en normen zijn en we elkaar direct kunnen aanspreken als dit nodig blijkt.
16. Er zouden verplichte exitgesprekken ingevoerd moeten worden, zodat inzichtelijk wordt en gemonitord kan worden wat de reden is van het vertrek. Ook hier kan van de gegeven redenen worden geleerd. Daarnaast zou ook anoniem de reden van vertrek gemeld moeten kunnen worden.

17. Er zou tijd en aandacht moeten zijn voor nazorg aan betrokkenen van een melding, ook na een oplossing van het gemelde probleem.
18. Het zou standaard zo moeten zijn dat bij een klacht of melding over een bepaalde persoon, die persoon zelf ook altijd wordt gehoord. Alleen afgaan op informatie van horen zeggen, is per se onvoldoende en krenkend voor de persoon waarover het gaat.
19. Hoor en wederhoor dient zonder meer een standaard gang van zaken te zijn bij iets waar meerdere personen bij betrokken zijn.
20. Een geuite beschuldiging over een persoon is alleen toelaatbaar als daar direct aantoonbaar bewijs voor is. Iets ongefundeerd over een persoon publiekelijk maken, is ontoelaatbaar.
21. Een vergaderingannonceren als een 'open gesprek' dus zonder agenda, terwijl de uitnodigende partij wel degelijk een eigen agenda heeft en zich daarop heeft voorbereid, is zonder meer onveilig. Dit geldt des te meer als de uitnodigende partij een hogere plaats inneemt in de hiërarchie.
22. Het moeten verschijnen voor een voltallig bestuur veroorzaakt direct een disbalans tussen partijen en een onveilig gevoel voor degene die moet verschijnen. Het bestuur zou bij de uitnodiging de medewerker moeten informeren over de agenda en aan de medewerker laten weten dat hij/zij een vertrouwenspersoon kan meenemen naar het gesprek.

6. Ter afsluiting

Het realiseren van een veilige werkomgeving aan de TU/e blijkt geen eenvoudige zaak te zijn. In de afgelopen drie jaar na mijn benoeming als ombuds heeft zich een aantal ingrijpende zaken voorgedaan – overigens zonder afbreuk te willen doen aan de ernst van de overige meldingen - die exemplarisch te noemen zijn in het kader van sociale veiligheid en die publieke aandacht hebben getrokken. Ik noem ze hier kort.

De drie architecten die na een extern onderzoek zich min of meer gedwongen zagen, ontslag te moeten nemen als een statement hoe onveilig zij de TU/e hadden ervaren. De klokkenluidersmelding waarover de onafhankelijke commissie oordeelde dat er sprake was van een misstand in de zin van de Wet bescherming klokkenluiders. De ontslagprocedure van een medewerker waarover nog niet beslist is, maar die al wel de nodige publieke aandacht heeft getrokken. De genoemde zaken lopen als een rode draad door de organisatie met als grote gemene deler: sociale onveiligheid. De zaken illustreren dat een veilige werkomgeving aan de TU/e nog geen vanzelfsprekendheid is.

Tegelijkertijd laat de TU/e zien dat zij zich inspant om de organisatie structureel gezonder en veiliger te krijgen, door onder meer workshops over *CoreValues* te organiseren en lezingen met vooraanstaande psychologen over sociale veiligheid, ongewenst gedrag etc. Er zijn tal van cursussen, ook online, die er onder meer voor moeten zorgen dat het juiste leiderschap wordt getoond, er is veel aandacht voor wat

het gewenste gedrag binnen de organisatie zou moeten zijn, het verminderen van de werkdruk en inzetten op een gezonde balans tussen werk en privé heeft de afgelopen jaren ook de constante aandacht gekregen. Er gebeuren ook tal van goede dingen aan de TU/e op het terrein van sociale veiligheid.

Hoewel een veilige werkomgeving een verplichting is van de werkgever, is het ook een proces dat nooit af zal zijn en de voortdurende aandacht en inzet vereist van de bestuurders en haar medewerkers. In het vorige jaarverslag heb ik benadrukt dat voor het ontstaan van een veiligere werkomgeving het gedrag van de toplaag (de besturen) cruciaal is. Die overtuiging is onveranderd gebleven. Het omarmen en uitdragen van de waarden en normen van de TU/e moet - ook op grond van de *Code Goed Bestuur Universiteiten (2019)* - door het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de overige besturen van de organisatie expliciet zichtbaar worden gemaakt. Het betekent dat hun handelen consequent conform de waarden en normen (de *CoreValues*) van de TU/e dient te zijn: in woord én in daad. Het succes van de gewenste verandering – een veilige en gezonde werkomgeving – is daar immers afhankelijk van.

Ten slotte, voor een effectieve en veilige uitoefening van de ombudsfunctie is de steun, de bescherming en een open werkverhouding met het CvB van cruciaal belang. Hoewel beide organen zich hier voor moeten blijven inzetten, is de positie van de ombuds - vooral vanwege de vertrouwelijkheid - een kwetsbare. Om die reden heeft het CvB een leidende rol in het uitdragen en het beschermen van de kernwaarden van de ombudsfunctie zoals vastgelegd in de Ombudsregeling.

Anna Soedira,
ombuds voor de TU/e

mr.dr. A.D.W. Soedira
10 maart 2025