




JAARVERSLAG OMBUDS

TECHNISCHE UNIVERSITEIT EINDHOVEN

DECEMBER 2021 – JUNI 2023

Anna Soedira, augustus 2023



“There comes a point where we need to stop just pulling people out the river. We need to go upstream and find out why they are falling in.”

– Desmond Tutu -

Inleiding

In 2019 is de pilot ‘ombudsman’ gestart aan vier universiteiten (TU Twente, Erasmus Rotterdam, TU Delft en de UM). Nog voordat de uitkomsten van de evaluatie bekend waren, hadden de CAO-partijen besloten om niet alleen de ombudsfunctie verplicht in te stellen aan alle Nederlandse universiteiten, maar ook dat de functie medio 2021 bij elke universiteit ingericht diende te zijn. De voortvarendheid van de CAO-partijen om de functie zo snel mogelijk werkend te krijgen, geeft de noodzaak van de functie aan binnen de universitaire gemeenschap. Een noodzaak die de bonden van de TU/e 15 jaar geleden al voorzagen en waar zij voor zijn blijven strijden door onder meer de ombudsfunctie ieder jaar op de agenda te laten terugkeren. De aanhouder wint. Sinds 1 december 2021 is de ombudsfunctie aan de TU/e ingevuld.

Terugkijkend op het eerste jaar, is het een hectisch jaar geweest. Enerzijds door de nieuwheid van de functie voor de organisatie, de reacties vanuit de organisatie en de pandemie met de daarbij horende beperkingen en hindernissen. Anderzijds vanwege de hoeveelheid meldingen die direct binnen kwamen en er eigenlijk nog niet voldoende was nagedacht over de specifieke rol en positie van de ombudsman (ik gebruik hierna de genderneutrale benaming ‘ombuds’ in plaats van ‘ombudsman’) binnen de organisatie en de verhouding tot andere diensten, faculteiten, besturen en het CvB.

In april 2023 is samen met het CvB, HR, de bonden en de universiteitsraad een start gemaakt met de evaluatie van de ombudsfunctie. De evaluatie is nog niet afgerond. Een van de uitkomsten lijkt wel te zijn dat de ombudsregeling op een aantal punten zal worden aangepast dan wel aangevuld.

Niettemin is na anderhalf jaar veel nog niet uitgekristalliseerd, waardoor het goed zou zijn om met de stakeholders in gesprek te blijven over de rol en positie van de ombuds in de organisatie om zodoende de ombuds steeds meer een eigen, autonome plaats te geven binnen 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”, de waarden die deze slogan omvat, worden door de TU/e niet alleen breed in de organisatie uitgedragen, maar zijn ook onderdeel van het beleid, de Code goed bestuur, het gedragsprotocol en andere daarmee samenhangende protocollen en regelingen. Hiermee is het een verantwoordelijkheid van een ieder om deze waarden – zowel in ons horizontaal als verticaal gedrag – na te leven en zodoende bij te dragen aan die sociaal veilige werkomgeving. De ombuds is in de zorgstructuur een van de voorzieningen binnen de TU/e die hierop toeziet, als een onafhankelijk sluitstuk om misstanden, ongewenste situaties binnen de organisatie te signaleren en in concrete situaties samen met betrokkenen een effectieve oplossing te vinden voor het geschil.

Taak ombuds

De ombuds aan de TU/e is een nieuwe functionaris die in het kader van de sociale veiligheid als taak heeft:

- *een melding in behandeling te nemen als daar een redelijke grond voor is;
- *een 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 achter kan scharen;
- *het signaleren van patronen, structuren op het gebied van sociale onveiligheid en systemische tekortkomingen in protocollen en regelgeving;
- *het doen van onderzoek;
- *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.

Binnen de grenzen van de functie zorgt de ombuds voor de betrokkenen bij het conflict en doet wat nodig is om betrokkenen op een goede manier aan tafel te krijgen en te houden. 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 opgevat als partijdig, is het een noodzakelijkheid om samen met betrokkenen tot een behoorlijke en passende oplossing te komen.

Positie ombuds en inbedding functie in de organisatie

De positie van de ombuds is onvermijdelijk relationeel problematisch. Het is de taak van de ombuds om in te gaan op aangemelde zaken en dat kan met zich brengen dat verantwoordelijke leidinggevendenden moeten worden gewezen op gedrag dat niet correct is gebleken. Op een ander moment kan het zijn dat de ombuds op diezelfde leidinggevendenden een beroep dient te doen om mee te werken aan een oplossing in een andere zaak. Voor deze relationele spagaat is eigenlijk maar een oplossing: de ombuds onvoorwaardelijk beschouwen als een strikt onpartijdige kracht, die alleen het welzijn van de TU/e in de meest brede zin heeft te dienen.

Onafhankelijkheid, onpartijdigheid en vertrouwelijkheid

Kernwaarden van de ombuds zijn de onafhankelijkheid, de onpartijdigheid en de vertrouwelijkheid. De functie kent geen hiërarchische verhoudingen en daarmee geen ondergeschiktheid, geen aansturing, geen opdracht. De ombuds is de onafhankelijke, objectieve derde die geen enkel belang heeft in de organisatie.

Grenzen ombuds

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 gezag van de ombuds met alle gevolgen van dien. Een handelwijze als deze is dan ook ontoelaatbaar, omdat deze simpelweg het werk van de ombuds onmogelijk maakt.

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, urgente situaties de vertrouwelijkheid te doorbreken. Het borgen van de vertrouwelijkheid vereist medewerking van een ieder die betrokken is in een ombudstraject. Het werken onder de vertrouwelijkheid verlangt ook dat in digitale zin de vertrouwelijkheid geborgd dient te zijn. Ik constateer dat dit niet steeds het geval is. Daar zou samen met ICT beter naar gekeken moeten worden.

Inbedding functie ombuds

In de organisatie is de ombuds formeel onder HR geplaatst, waardoor het lijkt alsof de ombuds verantwoording dient af te leggen aan de directeur HR. Gezien de onafhankelijke positie is de ombuds niet op een goede manier in de organisatie te plaatsen. De functie rechtstreeks onder het CvB brengen, lijkt logischer en meer in lijn met de jaarlijkse verantwoording die de ombuds heeft af te leggen aan het CvB.

2. Werkwijze

De ombuds heeft een goed en volledig beeld nodig van de feiten, de omstandigheden, de situatie en de betrokkenen bij een melding om effectief te kunnen handelen. Met toestemming van degene die de zaak heeft gemeld, gaat de ombuds – in het kader van hoor en wederhoor – gesprekken aan met betrokkenen om het beeld van de situatie zo volledig mogelijk te krijgen. Het spreekt overigens voor zich dat de uitnodiging om met de ombuds in gesprek te gaan niet vrijblijvend is. De ombuds heeft recht op informatie, kan een ieder spreken en stukken/informatie opvragen.

De ombuds probeert te achterhalen wat de achterliggende behoeften en belangen zijn, de-escalereert zo veel als mogelijk is en onderzoekt tegelijkertijd of mediation/bemiddeling zou kunnen worden ingezet. Doorgaans zijn eerst individuele gesprekken nodig om betrokkenen gespreksvaardig te maken, daarna vindt een aantal gesprekken plaats aan de ombudstafel. Niet alle interventies of bemiddelingen zijn succesvol. Soms blijkt dat van een medewerker afscheid moet worden genomen, maar ook in dat geval kunnen de gesprekken aan de ombudstafel functioneel en ondersteunend zijn.

Onderzoek

Hoewel het doen van onderzoek tot het takenpakket van de ombuds behoort, is de praktijk een andere. Het doen van groot, professioneel onderzoek is een taak die eigenlijk niet tot het takenpakket van de ombuds kan worden gerekend. Voor dergelijk onderzoek ontbreekt op de eerste plaats de tijd en de benodigde ondersteuning. Het zou aanbeveling verdienen om in het kader van de evaluatie van de ombudsfunctie te bespreken wat onder onderzoek verstaan dient te worden en of de ombuds gezien de aanstelling, ondersteuning en het aantal meldingen daartoe geëquipeerd is.

Adviezen

Naast de bemiddelende taak heeft de ombuds ook een signalerende en een (gevraagd en ongevraagd) adviserende rol. Door de onafhankelijke, onpartijdige en gezagspositie van de ombuds zouden de onderbouwde adviezen, oordelen, rapportages van de ombuds leidend dienen te zijn in de uiteindelijke beslissingen, tenzij er aantoonbare, gegronde redenen zijn om zulks niet te doen. In het statuut van de ombuds zou dit scherper geformuleerd moeten worden.

3. Werkzaamheden

De activiteit van de ombuds is altijd gericht op het welzijn van de (hele) TU/e. Ik zie mijn taak als een versterking c.q. ondersteuning van het optimaal functioneren van de TU/e. Dit gaat effectiever als met bestaande organen (besturen, leidinggevenden etc.) wordt samengewerkt om een gemeld probleem op te lossen op basis van gedeelde waarden en normen met onderkenning van de diverse belangen. Het past bij mijn werkwijze om door overleg, bemiddeling met de betrokken partijen een voor een ieder zo goed mogelijk resultaat te bereiken. Dit zal niet altijd lukken. Als dat laatste het geval is, resulteert dit in een rapport met een oordeel over de zaak.

De ervaringen van de ombuds in de periode december 2021 tot juni 2023 zijn aanleiding tot het geven 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.

Algemene indruk

Aan de TU/e gaat vanzelfsprekend veel goed, maar zoals in iedere organisatie ontstaan ook hier situaties die anders moeten, die beter kunnen. Niet iedereen aan de TU/e doet steeds wat men zou behoren te doen. Dat 'behoren' is uit de aard der zaak de maatstaf van de ombuds. Het is immers zo dat juist een ombuds te maken krijgt met gevallen waarin mensen niet doen wat ze behoren te doen. Dat bleek al vlot na de start van de ombuds in december 2021, de meldingen bleven gestaag komen. Van december 2021 tot december 2022 zijn er 50 meldingen gekomen. Een aantal van die meldingen loopt nog, een groot aantal is inmiddels opgelost.

Van januari 2023 tot juni 2023 zijn er 38 meldingen gekomen, waarvan thans ongeveer 20 actief in behandeling zijn. Er gebeurt dus verhoudingsgewijs veel dat kennelijk problematisch is voor medewerkers.

Overigens zeggen de aantallen op zichzelf niet alles. Er zijn meldingen die zo complex en veelomvattend zijn, dat een ombuds zich daar fulltime mee bezig zou kunnen houden. Ook deze complexe zaken spelen thans aan de TU/e.

4. Bevindingen, signaleringen

a. Sociale veiligheid

Sociale veiligheid is hét expliciet gekozen fundament van waaruit de organisatie haar taken heeft te verrichten. Sociale veiligheid is daarmee niet een onderdeel dat, als een van de vele andere onderdelen in een organisatie, goed geregeld moet zijn, maar raakt als fundament de organisatie in al haar vezels. Het dient een kenmerk te zijn van alle relaties. Als het zo bedoelde fundament niet op orde is, is een organisatie weliswaar in staat haar taken uit te voeren, maar niet op een gezonde en veilige wijze.

Het fundament wordt gevormd door alle medewerkers van de organisatie, zonder uitzondering. In het fundament is geen plaats voor hiërarchie, geen plaats voor posities. In het fundament staat de medewerker als mens centraal. De slogan van de TU/e '*Social safety is a matter for all of us*' sluit hierop naadloos aan. In de slogan zit geen onderscheid, geen rang, geen positie. Een ieder is verantwoordelijk voor een sociaal veilige omgeving en tezamen dienen we te zorgen voor dat fundament. Het betekent dat we in ons gedrag, zowel horizontaal als verticaal, de waarden en normen van de universitaire gemeenschap moeten incorporeren willen we een goed, veilig en gezond functionerende organisatie kunnen zijn. Hoewel het fundament geen hiërarchie kent - we zijn allen op gelijke wijze verantwoordelijk voor het benodigde gedrag - heeft

voor het ontstaan van dat fundament de toplaag van de organisatie een leidende voorbeeldrol te nemen. Immers, een goed voorbeeld doet volgen.

Er wordt aan de TU/e hard gewerkt aan het realiseren van dat fundament. Het heeft tijd nodig en we moeten allerlei kinderziektes doorstaan. Ondanks de – prijzenswaardige – aandacht die de TU/e geeft aan het scheppen van sociale veiligheid moet ik niettemin constateren dat sociale veiligheid regelmatig een probleem is. Waarom is dat (nog) zo? Mijns inziens komt dit onder meer, omdat het concept sociale veiligheid niet bij iedereen volledig helder is. Wanneer is iets veilig en wanneer niet meer? Waar liggen de grenzen, als die al precies zijn aan te geven. Het zou goed zijn om – ondanks alles wat er al binnen de TU/e aan sociale veiligheid wordt gedaan - hierover organisatie breed het gesprek te (blijven) voeren. Doen we dit niet, dan loopt de gemeenschap het risico dat elk bestuur van een dienst of faculteit een eigen invulling geeft aan sociale veiligheid terwijl de invulling en naleving uiteraard op elk niveau in de organisatie hetzelfde dient te zijn. Het zou onder meer kunnen leiden tot willekeur en machtsmisbruik en dus tot een sociaal onveilige omgeving.

Voorts zie ik dat niet steeds de volstrekte wil aanwezig is om een sociaal veilige omgeving te garanderen. Op een melding van sociale onveiligheid wordt geregeld gereageerd met: 'Daar moet je maar tegen kunnen'; 'Trek je er niets van aan.'; 'Je moet minder kwetsbaar worden.'; 'Neem een coach, zodat je weerbaar wordt.' Het gevolg hiervan is dat er niets aan de oorzaak wordt gedaan en de onveilige situatie kan blijven voortduren.

Een sociaal onveilige situatie ontstaat onder meer als er geen hoor en wederhoor wordt toegepast. Degene die de onveilige situatie meldt, wordt gehoord, maar degene over wie de melding gaat, wordt niet, niet tijdig of niet op een zorgvuldige wijze gehoord. Hierdoor ontstaat vrijwel direct een onveilige situatie bij degene over wie wordt geklaagd.

Evenmin is sprake van een veilige situatie wanneer degene over wie de melding wordt gedaan, moet verschijnen voor een voltallig bestuur en zonder dat degene weet waarover het gaat. Voor een medewerker is een dergelijke handelwijze ronduit intimiderend.

Het verschijnsel dat iemand in een klachtenprocedure betrokken wordt en na onderzoek de klacht jegens degene ongegrond blijkt te zijn, maar de onterecht beschuldigde daarna toch besmet blijft in die zin dat in de organisatie leeft dat beklagde toch gezien blijft worden als 'dader' terwijl de klager die ten onrechte beschuldigd heeft, desondanks gepercipieerd wordt als 'slachtoffer'. Ook deze situatie veroorzaakt een onveilige situatie voor de beklagde die ten onrechte beschuldigd is.

Onveilig is voorts als een 'zaak' vanuit een hoger orgaan wordt teruggelegd bij degene die het probleem en de sociale onveiligheid mede heeft veroorzaakt of er verantwoordelijk voor is. Door dergelijk handelen wordt de sociaal onveilige situatie in zekere zin – ook al is het onbedoeld - door het hogere orgaan gefaciliteerd.

Het spreekt voor zich dat er meer situaties te benoemen zijn dan de hiervoor genoemde. Overigens hebben de genoemde situaties zich voorgedaan aan de TU/e.

b. Hiërarchische structuur: leiderschap, macht en afhankelijkheid

De meeste problemen waarmee ik te maken heb bij de TU/e houden verband met de hiërarchische structuur van de organisatie en de kwaliteit van leiding geven. Leiding geven impliceert om op een bevoegde wijze macht te kunnen uitoefenen. Door de hiërarchische structuur ontstaat er een concentratie van macht en afhankelijkheid op alle niveaus in de organisatie. Leidt die structuur per definitie tot problemen? Het lijkt soms wel zo, maar dat hoeft niet zo te zijn. Om problemen te voorkomen, is het noodzakelijk dat leidinggevendenden zich terdege bewust zijn van hun macht en dat zij op een juiste manier omgaan met de macht die hen is gegeven. Dit wil zeggen dat de macht alleen kan worden aangewend voor een objectief, werkgerelateerd doel en niet voor persoonlijke belangen. Daarvoor is nodig dat je jezelf goed kent, dat je weet wat je valkuilen zijn, je gevoeligheden en dat je je kwetsbaar kunt en durft op te stellen. Je kunt pas goed leidinggeven als je weet hoe jezelf in elkaar steekt. Wie en hoe ben ik als leidinggevende en wat heb ik nodig om te zorgen dat mijn leiderschap effectief is voor degenen aan wie ik leiding geef. Zo zijn onder meer het vermogen tot (zelf)reflectie en het kunnen omgaan met feedback voorwaarden voor goed leiderschap.

De andere kant van macht is verantwoordelijkheid. De leidinggevende dient voor het gebruik van de macht niet alleen verantwoording af te leggen, maar ook indien nodig daar de verantwoordelijkheid voor te nemen. Aan dit laatste ontbreekt het geregeld.

Niet zelden ontstaan de problemen door de manier waarop niet doelmatig en of niet doeltreffend leiding is gegeven. Leaders moeten – in een beeld uitgedrukt – zowel *sturen*, dat wil zeggen doelen bepalen en die realiseren, als ook de *motor aan de gang houden*, dat wil zeggen de vereiste werkcondities scheppen voor de medewerkers. Bij het laatste gaat het om een goede afweging tussen de belangen en behoeften van de TU/e en de belangen en behoeften van elke medewerker, zodat deze zich gemotiveerd wil inzetten.

Wat ik menigmaal constateerde was dat de aansturing niet (geheel) voldeed aan normen zoals bijvoorbeeld respectvol zijn, transparant zijn en onpartijdig zijn. Ook werden problemen soms ‘opgelost’ ten koste van de medewerker in plaats van voor de medewerker. Een voorbeeld van dit laatste is om door middel van een vaststellingsovereenkomst van een medewerker af te komen, omdat – en dat is de visie – die persoon lastig is, een probleem vormt terwijl er ook minder ingrijpende alternatieven voor handen zijn.

Respectloos is bijvoorbeeld het helemaal niet, zeer vertraagd of op een niet doelmatige wijze reageren op een – voor een medewerker belangrijk – gestuurd bericht.

Een structurele complicatie is steeds de voor sturing noodzakelijke hiërarchie. Hiervoor is benoemd dat door de hiërarchie een medewerker afhankelijk is van de leidinggevende. Omgekeerd is dat op een bepaalde manier ook zo, maar de machtsverhouding is ongelijk. Een gevolg daarvan kan zijn dat medewerkers zich onvrij of onveilig (kunnen) voelen om bepaalde omstandigheden of gebeurtenissen aan de leidinggevende te melden. Dit zal in het bijzonder zo zijn als de kritiek zich toespitst op het uitgeoefende leiderschap. Mijn ervaring is dat dit vaak het punt is bij

een melding of minstens een aspect ervan. Leidinggevend en nemen kritische reacties op hun activiteit veelal te persoonlijk op. Daardoor zien ze de informatie niet als constructief, maar als een soort aanval en reageren ze defensief. Niet zelden is dit het begin van escalatie dat door een wijzere reactie voorkomen had kunnen worden. De manier van communiceren speelt hierbij een belangrijke rol.

Dat de TU/e het belang inziet van goed leiderschap blijkt uit de cursussen, trainingen, workshops en dergelijke die met enige regelmaat worden aangeboden en door leidinggevend en worden gevolgd. Het is evenwel de vraag of na zo'n training een afname van klachten aantoonbaar is gerealiseerd. Het zou bepaald de moeite waard zijn om dat te onderzoeken.

Onderzoek heeft meerdere keren aangetoond dat goed leiderschap cruciaal is voor een sociaal veilige werkomgeving. Het zou in dat opzicht wenselijk zijn om leiderschap en sociale veiligheid een van de belangrijkste onderdelen van het jaargesprek te laten zijn, zodat hierop tijdig kan worden ingegrepen als dat nodig is.

c. 'Regels' en handhaving zorgstructuur

Het afnemen van meldingen is niet of nog niet evident aantoonbaar aanwezig bij instellingen met een uitgewerkte zorgstructuur inclusief een ombuds, althans dat lijkt zo te blijken uit de jaarverslagen.

Een zorgvuldig uitgewerkte zorgstructuur waar de TU/e de laatste jaren zo op heeft ingezet, heeft misschien een onbedoeld effect in die zin dat alle instanties in de zorgstructuur hard aan het dweilen zijn terwijl de kraan open staat, de ombuds inclusief. Mijn conclusie is dat niet alleen preventieve maatregelen klaarblijkelijk radicaal beter moeten, maar de waarden en normen waar de TU/e zegt voor te staan – zero tolerance, sociale veiligheid, inclusiviteit, erkennen en waarderen, wetenschappelijke integriteit, de gedragscode etc. – ook daadwerkelijk worden uitgedragen en nageleefd. Ethiek dient geleefd en uitgeleefd te worden anders ontstaat er schijnrudduidelijkheid en schijnveiligheid – zoals je verschuilen achter alle protocollen en loketten die in het kader van sociale veiligheid zijn opgesteld en ingericht - en ligt de verantwoordelijkheid bij niemand.

Indien de 'regels' niet worden nageleefd, zouden er steevast consequenties moeten zijn zonder uitzondering. Het probleem is niet zozeer gelegen in een gebrek aan 'regels', maar veeleer door een gebrek aan naleving en (correcte) handhaving van de 'regels', handhaving van het beleid. Kortom zero tolerance, de gedragscode etc. dienen te gelden voor een ieder en dus ook voor elke leidinggevende die de regels niet naleeft dan wel niet handhaaft – consequent, ongeacht wie het betreft.

d. 'Practice what you preach'

'Mensen luisteren niet naar wat je zegt, maar naar het gedrag dat je laat zien.'

Een organisatie verliest haar geloofwaardigheid snel als in het bijzonder de macht de gedragscode, protocollen, regels, waarden en normen niet respecteert, niet naleeft en dit kan doen zonder enige consequentie. Het gevaar dreigt dan dat ondanks alle goede

bedoelingen en intenties alle regels, waarden, normen etc. door de gemeenschap wordt ervaren als etalage materiaal, die de buitenkant dient maar niet hen.

Een verandering in de cultuur van de organisatie ontstaat dus niet door het invoeren van een gedragscode, een protocol etc. Voor een structurele en duurzame verandering is het cruciaal dat de toplaag (de besturen) in de organisatie als eerste openlijk laat zien dat zij breekt met de oude cultuur en dat zij de nieuw ingevoerde waarden en normen omarmt en uitdraagt. Hierbij is van essentieel belang dat het uitdragen niet alleen geschiedt in woorden, maar dat de toplaag zichtbaar en consequent conform het nieuwe beleid handelt. Het gevolg hiervan zal zijn dat de rest van de organisatie het nieuwe gedrag zal volgen. In die zin is het eigenlijk redelijk eenvoudig: laat als besturen in woord én daad zien waar de gemeenschap voor staat en wees daar consequent in. Als we binnen de academische gemeenschap een cultuurverandering willen, dan is het naleven van de afgesproken waarden en normen door de besturen bepalend voor het succes van de gewenste verandering. Zij zijn dus aan zet, ook al is sociale veiligheid een 'matter for all of us'. Een andere volgorde werkt nu eenmaal niet. Ook dat heeft onderzoek meermaals uitgewezen.

e. Procedures

Melding norm(grens)overschrijdend gedrag

Er ontbreekt een protocol/procedure bij het bestuur van een faculteit of een dienst als het gaat om meldingen/signalen over onveilige situaties en norm(grens)overschrijdend gedrag. Als er geen schriftelijke procedure is die universitair breed geldt, weten besturen niet, althans niet goed, hoe te handelen als er een melding/signaal bij hen binnen komt en doen ze wat hen nodig lijkt. Hoe goed de intenties ook zijn, hierdoor kunnen situaties onnodig escaleren of dat gezien de situatie te stevig wordt ingegrepen (disproportioneel), omdat men denkt direct te moeten ingrijpen zonder dat eerst zorgvuldig wordt bekeken/onderzocht (geen hoor – wederhoor) wat er daadwerkelijk aan de hand is. Hierdoor kan zowel onnodige schade ontstaan voor de melder als voor degene over wie de melding wordt gedaan.

Om willekeur te voorkomen en in het kader van transparantie dient voor elk bestuur, voor degene over wie de melding gaat en voor de melder vooraf helder te zijn hoe in dergelijke situaties dient te worden gehandeld. Hiervoor is een protocol/procedure nodig, waarin onder meer wordt beschreven welke stappen (volgorderlijkheid) er dienen te worden genomen, wat de bevoegdheden van het bestuur zijn, wat de consequenties van het gegronde ingrijpen kunnen zijn. Kortom, hoe verloopt de procedure en wat zijn de rechten en plichten van de direct betrokkenen.

Willekeurige verschillen in procedures

De procedure om bevorderd te worden, is niet in alle faculteiten hetzelfde. Soms dient bij een faculteit nog een commissie 'met goed gevolg' te worden doorlopen alvorens de BAC-procedure kan worden ingesteld. In het kader van gelijkheid en transparantie zouden de procedures tot bevordering – en niet alleen tot hoogleraar - in alle faculteiten in beginsel hetzelfde dienen te zijn alsmede om 'shopping' te voorkomen.

In het kader van gelijke procedures zouden ook de startpakketten die worden toegekend aan nieuwe hoogleraren, tenure trackers etc. ook in elke faculteit hetzelfde dienen te zijn.

Klokkenluidersregeling

Nagegaan zou moeten worden of de nieuwe Klokkenluidersregeling (februari 2023) niet alleen afdoende is geïmplementeerd in de organisatie, maar dat ook wordt onderzocht wat de verdere consequenties zijn van de regeling op de organisatie. Voldoet de huidige Integriteitsregeling en de commissie integriteit in haar samenstelling en werkwijze op alle punten aan de nieuwe regelgeving?

f. Roddelcultuur, vertrouwelijkheid

Ik constateer dat binnen de TU/e een roddelcultuur heerst. Men denkt alles te weten en wat men weet, wordt doorverteld. Voor de gemeenschapszin, voor het willen bereiken van een open, sociaal veilige werkomgeving is een roddelcultuur een grote hindernis. Voor het effectief kunnen oplossen van problemen, situaties, conflicten is een roddelcultuur funest. Het risico dreigt dat, door de roddelcultuur ontstane beeldvorming, aannames worden gedaan over hetgeen zich heeft voorgedaan en over degenen die betrokken zijn. Beslissingen met (grote) gevolgen dreigen te worden genomen op grond van aannames (beeldvorming) en niet op grond van feiten, constatering en dossiers.

In een dergelijk klimaat verliest ook de vertrouwelijkheid haar betekenis met alle gevolgen van dien. Medewerkers durven zich niet of minder goed te melden bij hun leidinggevende, want wie borgt dat hetgeen ze vertellen, vertrouwelijk blijft. Klachten, meldingen worden niet of nauwelijks gedaan uit angst dat het wordt doorverteld en dat er consequenties zullen volgen.

Het aantal klachten bij de klachtencommissies is jaarlijks laag. Hierdoor kan het lijken dat bijna alles goed gaat in de organisatie. De vraag is of het lage aantal klachten bij de klachtencommissies representatief is voor het klimaat van de organisatie of dat daar iets anders aan ten grondslag ligt. Ook ten aanzien van de ombuds kan de vraag worden gesteld of medewerkers de gang naar de ombuds durven te maken of dat ook hier de roddelcultuur en de angst voor consequenties medewerkers weerhoudt op te staan.

Als de vertrouwelijkheid niet wordt gerespecteerd, durft niemand zich meer te melden. Daarnaast bemoeilijkt de roddelcultuur het ombudswerk, omdat het roddelen op mensen effecten heeft, die een aanpak van de ombuds bij een zaak kunnen doorkruisen.

g. Aanspreekcultuur

Binnen de TU/e is het niet gebruikelijk om elkaar aan te spreken op gedrag, om terug te geven wat er niet goed is gegaan of wat beter kan of zelfs beter zou moeten. De TU/e gemeenschap is dit niet gewend, het hoort niet en het mag niet. Doe je het wel, dan kan het aanspreken negatieve consequenties hebben. Het niet aanspreken is het gevolg van de hiërarchische structuur van de organisatie met daarbinnen sterke afhankelijkheidsrelaties, waardoor medewerkers zich niet veilig of niet veilig genoeg voelen om anderen aan te spreken op gedrag.

In een omgeving waarin elkaar aanspreken niet gebruikelijk is, is het effectief invoeren van de nodige veranderingen een moeizame aangelegenheid. Voor het aanbrengen van gewenste veranderingen in de organisatie is immers een lerende- en sociaal veilige omgeving nodig.

h. Communicatie

In het verlengde van het ontbreken van een aanspreekcultuur ligt de wijze waarop we met elkaar communiceren. Als er geen cultuur is waarbinnen het gewoon is om elkaar aan te spreken op gedrag, is de wijze waarop we communiceren als er een conflict of een dreigend conflict is, evenmin gewoon. We weten niet – leidinggevenden en medewerkers - hoe we op een behoorlijke manier iets aan de orde moeten stellen, waardoor we het probleem niet of te laat bespreekbaar maken. Het gevolg hiervan is dat er wordt weggekeken in de hoop dat hiermee het probleem als vanzelf verdwijnt. Het niet, niet tijdig of niet adequaat reageren zorgt ervoor dat het probleem zoveel groter kan - en in sommige gevallen onbeheersbaar – worden dan nodig is. Niet communiceren, niet tijdig reageren, niet adequaat reageren, het draagt niet bij aan een veilige en plezierige werkomgeving.

Feedback geven en ontvangen

Leidinggevenden zouden de moed moeten hebben proactief feedback te vragen die hen helpt bepaalde situaties doelmatiger en of doeltreffender te maken. Medewerkers zouden even actief of proactief de moed moeten hebben bij te dragen aan verbetering van bepaalde negatieve situaties door die te melden bij degene die ervoor verantwoordelijk is. Dat machtsverschil, angst en onveiligheid hierbij een rol spelen, is evident. Het spreekt voor zich dat het voor ondergeschikten moeilijker (onveilig) is om ongewenste, problematische situaties aan te kaarten. Het ligt daarom op de weg van de leidinggevenden om aan medewerkers te laten zien dat het aanspreken, het geven van feedback kan zonder angst voor negatieve gevolgen.

In verband met het structurele machtsverschil zou het een idee kunnen zijn om bij de zogeheten jaargesprekken door zowel de leidinggevende als de medewerker de vraag te stellen: Wat kunt u mij meegeven, waardoor ik effectiever ben in de uitvoering van mijn taken? Vervolgens zouden de medewerker en de leidinggevende na een bepaalde tijd elkaar over en weer moeten informeren hoe met de gekregen feedback is omgegaan. Het zou een start kunnen zijn om de professionele relatie meer te zien als een wederkerige en minder als een hiërarchische.

i. Tenure trackers, phd's en postdocs/EngD

Speciale aandacht voor deze drie groepen vanwege hun bijzondere en kwetsbare posities. Ik zie dat een aantal tenure trackers, veelal internationals, niet op een correcte wijze wordt behandeld. Contracten worden niet verlengd of dreigen niet te worden verlengd zonder dat de afspraken in het contract op een correcte wijze worden nagekomen (geen BAC bijvoorbeeld terwijl dit wel in het contract staat, een onverwachte interne evaluatie vlak voor een BAC).

Voorts is opmerkelijk dat contracten voor tenure trackers niet bij elke faculteit en zelfs niet binnen een faculteit hetzelfde zijn. Geen gelijkheid ten aanzien van de duur van het contract, maar ook in soort van aanstelling en de route naar het 'tenureschap'. In het kader van gelijkheid en transparantie zou dit universitair breed dienen te worden aangepast.

Bij de PhD's en postdocs/EngD – ook vaak internationals - schort het veelal aan de begeleiding, die er niet of onvoldoende is. Daarnaast ontstaan moeilijkheden vanwege een wirwar van regels in combinatie met het lastig vinden van de juiste informatie op de website van de TU/e. Voorts spelen cultuurverschillen – inclusiviteit – de taal en dus de communicatie een belangrijke rol bij het ontstaan van problemen met supervisors en collega's.

j. Inclusiviteit

Aan de TU/e werken mensen met verschillende culturele achtergronden. De TU/e heeft daarover expliciete beleidswaarden. Die beleidswaarden komen niet altijd tot gelding. Sommige internationals voelen weerstand en nauw verholde afwijzing – zelfs discriminerende opmerkingen – alsof het regime van hun land van herkomst hen aangerekend wordt. Het niet inclusief zijn, leidt eigenlijk per definitie tot een sociaal onveilige omgeving.

k. HR

De positie en de functie van HR is voor medewerkers niet altijd even helder. Medewerkers zien HR niet steeds als een onpartijdige partij. Ik krijg regelmatig terug van medewerkers dat zij HR ervaren als een verlengstuk van de leidinggevende, waardoor zij het gevoel krijgen tegenover een machtsblok te worden geplaatst. Het kan zorgen voor een onveilige situatie en voor niet constructieve gesprekken.

Dat HR wordt gezien als verlengstuk van de leidinggevende is in zekere zin eigen aan de positie van HR in combinatie met de hiërarchische structuur van de organisatie. HR-medewerkers kunnen hierdoor in een lastige situatie geraken en kunnen klem komen te zitten tussen de eisen van een leidinggevende en de medewerker die hen om steun, raad en advies vraagt.

l. Uitstellen, vertragen, doen voortduren

In verschillende gevallen heb ik geconstateerd dat een leidinggevend orgaan bij een ontvangen klacht de eigen verantwoordelijkheid op een zeker moment erkent, maar blijft talmen met het zetten van de noodzakelijke stappen om het gemelde probleem op te lossen. Voor de melder is dit niet alleen frustrerend, maar het zorgt er ook voor dat de sociaal onveilige omgeving onnodig blijft voortduren met alle gevolgen van dien. Uitstellen, vertragen, laten voortduren van een onwenselijke situatie heeft in verschillende gevallen het effect dat de getroffen medewerker zo lijdt onder het voortduren en de uitzichtloosheid dat uit wanhoop de 'oplossing' die een leidinggevende uiteindelijk 'aanbiedt' toch wordt geaccepteerd, terwijl de onveilige situatie niet is opgelost. Het zorgt er ook voor dat medewerkers uiteindelijk zelf ontslag

nemen, omdat ze er niet meer tegen kunnen of dat toch genoeg wordt genomen met een vaststellingsovereenkomst terwijl medewerkers de organisatie eigenlijk niet willen verlaten. Het heeft er soms de *schijn* van dat een dergelijke handelwijze een bewuste strategie is.

m. Preventie

Voorliggende problematische kwesties op een zorgvuldige wijze oplossen, is natuurlijk goed en nodig. Nog beter is om problemen zoveel mogelijk te voorkomen door na te gaan, door in te zien hoe en waar de problemen zijn ontstaan en te zorgen dat dat niet meer of veel minder kan gebeuren. We moeten dus *willen* leren van de problematische kwesties die zich binnen de organisatie hebben voorgedaan. Dit betekent dat we bij ieder probleem dienen na te gaan hoe dat probleem voorkomen had kunnen worden en dat vervolgens ook effectief te regelen. Ik constateer dat aandacht voor preventie, het willen leren van hetgeen zich heeft voorgedaan nog niet op alle plekken aanwezig is terwijl dat juist zo hard nodig is.

n. 'Me too' omgekeerd

Het heeft er soms de schijn van dat vrouwen die zich misdragen door normoverschrijdend gedrag niet of minder worden aangesproken op dat gedrag. De daarbij betrokken man wordt direct als 'dader' gezien en de vrouw louter als 'slachtoffer' terwijl de feiten nadien anders kunnen uitwijzen. Het vraagt in beide situaties om zorgvuldig, onafhankelijk onderzoek.

o. Overrulen van procedures

Sommige veranderingen die zeer ingrijpend zijn – een ontslag bijvoorbeeld of een verandering van positie – dienen per se volgens de daarbij geldende procedures te verlopen en niet worden overgeslagen met het argument dat de uitkomst toch al vaststaat.

Deze situatie kan zich voordoen wanneer een begeleider/promotor tevens beoordelaar is. De twee rollen horen niet in één hand. Voor de begeleider dient een medewerker juist open te zijn en de kanten te laten zien die steun behoeven om te kunnen groeien. Als de begeleider tevens de beoordelaar is, dan kan de begeleide worden gedupeerd door de eerder gegeven openheid.

Een beoordelaar dient zelfstandig en onafhankelijk te toetsen volgens vooraf vastgestelde en openbare maatstaven. Het oordeel van de begeleider is daarbij één informatiebron. Een en ander is des te relevanter wanneer culturele of gender verschillen een rol spelen. Effectief leiding geven bijvoorbeeld kan op gevarieerde manieren en niet noodzakelijk op de wijze die de begeleider voorstaat.

p. Het jaargesprek versus een beoordelingsgesprek

Het jaargesprek kan in de praktijk – zo is mij een aantal keren gebleken – de aard van een beoordelingsgesprek hebben. Het jaargesprek levert een aantal specifieke

waarderingen op die gecombineerd, uitmonden in een cijfer. Het formulier dat gebruikt wordt voor een jaargesprek is ook als zodanig ingericht.

Als de TU/e een duidelijk onderscheid wilt maken tussen een jaargesprek en een beoordelingsgesprek, dan zou er aandachtig moeten worden gekeken naar het huidige gespreksformulier dat gehanteerd wordt bij een jaargesprek. Ik kan niet anders constateren dat in de praktijk een jaargesprek of een beoordelingsgesprek twee van hetzelfde zijn, terwijl de laatste een eigen procedure kent. In een jaargesprek wordt een medewerker evengoed beoordeeld met alle mogelijke gevolgen van dien. Van HR heb ik begrepen dat een beoordeling in een jaargesprek niet kan en zelfs niet mag, maar het gebeurt wel.

q. Re-integratie

Ik constateer dat het re-integratietraject niet altijd conform de regels wordt uitgevoerd, veelal omdat leidinggevenden en HR in het traject hun rollen niet of niet voldoende uitvoeren. Zo wordt er niet steeds een (volledig) plan van aanpak gemaakt of het plan van aanpak wordt niet gevolgd zonder nadere motivering. Hoewel de zieke medewerker ook een eigen verantwoordelijkheid heeft in het traject, is voor degene die langdurig ziek is, helderheid over wat er gaat of kan gebeuren van groot belang vanwege de ingrijpende gevolgen van langdurig ziek zijn. Informeren, tijdig informeren door de werkgever is dus essentieel. Daarnaast draagt onduidelijkheid niet bij aan het herstel van de zieke medewerker.

r. Onderzoek/mediation bij een complexe situatie

Niet zelden wordt door de TU/e gekozen voor het laten doen van een onderzoek of voor mediation bij bepaalde complexe problemen. Op zichzelf is er niets mis met het laten uitvoeren van een onderzoek of dat mediation wordt ingezet om bepaalde vastgelopen situaties weer in beweging te krijgen.

Het kan evenwel anders worden als met de conclusies en aanbevelingen van een onderzoek niets of onvoldoende wordt gedaan. Dit geldt te meer als het rapport van het onderzoek vertrouwelijk is – en dit is eigenlijk standaard - en slechts een beperkt aantal betrokkenen inzage krijgen. Betrokkenen die zien dat met de adviezen en aanbevelingen in het rapport nauwelijks iets wordt gedaan, kunnen zich hier mede vanwege de vertrouwelijkheid niet op een goede manier tegen verweren. In dergelijke situaties kan met recht de vraag worden opgeworpen wat het doel en zin was van het onderzoek.

Hetzelfde geldt voor het inzetten van mediation als betrokkenen vastlopen of dreigen vast te lopen. Mediation kan in die situaties zorgen dat betrokkenen op een effectievere manier met elkaar in gesprek blijven. Mediation valt of staat echter met vrijwillige deelname aan het proces. Vrijwilligheid is immers een van de kernwaarden van mediation naast de principiële bereidheid het eigen standpunt ter discussie te stellen. Ik constateer evenwel dat deelneming aan mediation niet altijd een vrijwillige basis kent, maar dat het ook aan medewerkers wordt opgelegd. Ook als de condities voor effectieve mediation door het voortraject ernstig ondermijnd zijn. In het verlengde daarvan zie ik dat mediation in bepaalde gevallen wordt gebruikt voor een ander doel

dan waarvoor het is bedoeld: mediation als voorportaal voor het kunnen inzetten van het traject tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst. Het spreekt voor zich dat dergelijke handelwijzen niet samen gaan met een sociaal veilige werkomgeving.

s. Bestuurssecretaris

Geconstateerd moet worden dat de bestuurssecretaris tevens de secretaris is van de Raad van Toezicht van de TU/e. Los van de professionaliteit van de secretaris, zou in het kader van de onafhankelijkheid van de Raad van Toezicht de secretaris niet beide organen moeten bedienen. Daarnaast zou een medewerker, een orgaan of een functionaris die de Raad van Toezicht zou willen benaderen voor een zaak waarin het CvB is betrokken, niet geconfronteerd moeten worden met een secretaris die als bestuurssecretaris tevens 'onderdeel' uitmaakt van het CvB.

t. Klachtencommissie ongewenst gedrag

Ten aanzien van de klachtencommissie ongewenst gedrag constateer ik dat door de gehanteerde procedure soms ongewenste en onbedoelde schadelijke effecten kunnen ontstaan tussen klager en beklagde en derden die in de procedure worden opgeroepen. Nagegaan zou dienen te worden of de gehanteerde procedure en werkwijze de meest adequate en redelijke manier is om ongewenst gedrag aan het licht te brengen.

5. Behandelde zaken

Van december 2021 tot juni 2023 zijn er 88 meldingen binnen gekomen. Van een groot aantal van de gemelde zaken is het dossier gesloten, een aantal zaken blijkt langlopend te zijn en duurt voort. Van de zaken die gesloten zijn, is een groot deel opgelost. Er zijn echter ook zaken die niet opgelost of niet naar tevredenheid zijn opgelost.

Wie zijn de melders?

- Van de 88 zaken zijn 40 melders vrouw en 48 melders zijn man;
- 48 melders behoren tot het wetenschappelijk personeel en 40 melders tot het niet-wetenschappelijk personeel;
- 14 melders zijn PhD's en Postdocs;
- 7 melders zijn Tenure Trackers;
- 16 melders zijn internationals;
- 20 melders hebben een leidinggevende functie.

Welke faculteiten en diensten in het bijzonder?

- Applied Physics and Science Education
- Chemical Engineering and Chemistry
- Mathematics and Computer Science
- Electrical Engineering

- Built Environment
- Education and Student Affairs
- Finance and Control
- Industrial Design

6. Een aantal aanbevelingen (sommige hiervoor al aangeduid)

- Natuurlijk moet de ombuds zich inzetten om problemen op te lossen die medewerkers melden, maar nog belangrijker is om problemen te voorkomen. De TU/e heeft een respectabel bouwwerk voor ondersteuning bij meldingen en klachten zoals interne en externe vertrouwenspersonen, een klachtencommissie en nu ook een (verplichte) ombuds. Wat mijns inziens veel meer moet gebeuren, is preventie op een manier die 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 kennelijk nodig is. Echt doen dus, niet volstaan met goede voornemens.
- Leidinggevenden, besturen hebben een voorbeeldrol in het uitdragen van de normen en waarden van de TU/e en kunnen en moeten daarop aangesproken worden als dat nodig blijkt te zijn. In de Code Goed Bestuur 2019 wordt het aanspreken uitdrukkelijk verwoord voor het CvB en de Raad van Toezicht.
- Leidinggevenden zouden regelmatig feedback of een beoordeling van hun werk moeten vragen aan de ondergeschikte medewerkers.
- Alle regels die de kwaliteit van 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.
- Er zouden consequenties moeten zijn als een leidinggevende stelselmatig faalt in zijn of haar leiderschap.
- Jaargesprekken/functioneringsgesprekken moeten daadwerkelijk jaarlijks worden gehouden en vaker indien dit nodig blijkt.
- Gebruik onder meer het jaargesprek om te praten met medewerkers 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 terug heb gekregen). Als mensen zich gehoord voelen, zijn ze veelal loyaal aan hun werkgever, wat de werkverhoudingen ten goede komt.
- Leidinggevenden dienen de condities te scheppen voor hun ondergeschikten, zodat zij hun werk optimaal kunnen doen. Het zou elke leidinggevende helder voor ogen moeten staan wat dat inhoudt in omgangsvormen, in communicatie, in aandacht, erkenning en waardering. Bij sollicitaties zou iedere kandidaat voor een leidinggevende functie hier expliciet op beoordeeld moeten worden.
- De gedragscode 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 'accountable' voor kan worden gehouden.

- Voor nieuwe leidinggevenden zou het verstandig zijn om direct bij aanvang een goede coach verplicht te stellen, die de leidinggevende begeleidt langs de waarden en normen van de TU/e.
- Voor iedere leidinggevende zou intervisie met een professionele begeleider verplicht moeten worden gesteld.
- 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 leidinggevenden.
- Goede regels zijn uitstekend, goede relaties zijn nog beter.
- 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.
- De waarden en normen van de TU/e 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.
- Er zouden verplichte exitgesprekken ingevoerd moeten worden, zodat inzichtelijk 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.
- Er zou tijd en aandacht moeten zijn voor nazorg aan betrokkenen van een melding van norm(grens)overschrijdend gedrag.

7. Ter afsluiting

De verplichte komst van de ombuds bij de TU/e is – zoals in iedere organisatie waar de ombudsfunctie is of wordt ingesteld – niet geruisloos gegaan. Het is een proces van aftasten geweest, van medewerkers die blij waren met de komst van de ombuds, van weerstand tegen de ombuds, tot het niet aan tafel willen of mogen met de ombuds. Dat bepaalde medewerkers weerstand hebben/hadden tegen de ombuds is begrijpelijk. Het is niet prettig om door een buitenstaander gewezen te worden op ‘dingen’ die niet goed gaan in de organisatie of in het eigen handelen. Niettemin is het aanspreken nodig om de groei mogelijk te maken naar een meer volwassen, gezonde, veilige en professionelere organisatie. Het jaarverslag met mijn bevindingen en signaleringen dient in die context te worden gelezen, dus niet als negatieve kritiek, maar vanuit het perspectief hoe we de academische gemeenschap beter, gezonder en veiliger kunnen én moeten maken. Als aanvulling op de uitspraak van Desmond Tutu: we moeten niet alleen de oorzaak vinden waarom mensen in de rivier vallen, maar vervolgens alles in het werk stellen dat zoveel mogelijk wordt voorkomen dat het opnieuw gebeurt.

Tegelijkertijd zie ik dat een heel aantal mensen binnen de TU/e zich enorm inzet voor een betere en gezondere organisatie. Ik noem er een aantal zonder volledig te zijn: de vertrouwenspersonen zowel de interne als de externe, die met grote inzet, betrokkenheid en deskundigheid vele medewerkers met raad en daad bijstaan. De vakbonden, die onaflatend medewerkerswelzijn in brede zin kritisch op de agenda zetten en houden én hetzelfde geldt voor de Universiteitsraad, die als een soort van kritische tegenspreker met veel zorg en aandacht de verschillende gremia scherp tracht te houden. De kwartiermaker sociale veiligheid die dwars door de organisatie in allerlei situaties sociale veiligheid op tafel legt en blijft leggen, ook als het tot discussies leidt. De afdeling HR die, naast al haar andere taken, met grote betrokkenheid op verschillende plaatsen in de organisatie sociale veiligheid op allerlei wijzen aan de orde stelt. En natuurlijk de vele medewerkers die de ombuds op eigen initiatief attenderen op ‘dingen’ die in de organisatie gebeuren of die de ombuds op een andere wijze voorzien van nuttige informatie. Er zijn dus velen aan de TU/e die een belangrijke bijdrage leveren aan de totstandkoming van een gezonde en veilige werkomgeving.

Tot slot, voor een effectieve uitoefening van de ombudsfunctie is het vertrouwen en de steun van het CvB essentieel. De ombuds opereert veelal in preciaire situaties waarin de positie van de ombuds vaak ook een kwetsbare is. Geen macht, louter gezag. In die preciaire, urgente situaties is een korte, directe lijn naar het CvB van groot belang om te kunnen doen wat nodig is. Net als bij de andere organen in de organisatie, zoals onder meer de hiervoor genoemde, vertrouw ik erop dat we die directe lijn op een vruchtbare wijze kunnen blijven voortzetten.

Anna Soedira
Ombuds voor de TU/e

mr. dr. A.D.W. Soedira,
23 augustus 2023